



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

**Analýza konkurence pizzerií**  
**Competitive Analysis of Pizzerias**

Student: Nikola Kursová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Roman Kozel, Ph.D.

Ostrava 2010



„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracovala samostatně.  
Přílohu č. 4 jsem převzala z webových stránek pizzerie Balcanica. “

V Ostravě, dne 7. května 2010

Nikola Kursová

.....

Podpis

Chtěla bych poděkovat Ing. Romanu Kozlovi, Ph.D. za výbornou spolupráci při zpracování mé bakalářské práce a za mnoho užitečných rad.

Mé poděkování patří také majitelům pizzerie Balcanica, zejména paní Vladislavě Hamalové, za věnovaný čas a poskytnuté informace.

# Obsah

<b>1.</b>	<b><i>Úvod.....</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b>2.</b>	<b><i>Charakteristika společnosti.....</i></b>	<b><i>2</i></b>
<b>2.1</b>	<b>Historie a postavení firmy .....</b>	<b>2</b>
2.1.1	Nabízený sortiment .....	3
2.1.2	Struktura zaměstnanců .....	4
2.1.3	Ekonomická stránka společnosti .....	5
<b>2.2</b>	<b>Marketingové prostředí.....</b>	<b>6</b>
2.2.1	Analýza makroprostředí .....	7
2.2.2	Analýza mikroprostředí.....	10
<b>3.</b>	<b><i>Teoretická východiska analýzy konkurence ve službách.....</i></b>	<b><i>13</i></b>
<b>3.1</b>	<b>Služby .....</b>	<b>13</b>
3.1.1	Vlastnosti služeb .....	13
<b>3.2</b>	<b>Marketingový mix služeb .....</b>	<b>14</b>
3.2.1	Produkt .....	15
3.2.2	Cena .....	17
3.2.3	Distribuce .....	18
3.2.4	Komunikace .....	18
3.2.5	Materiální prostředí .....	18
3.2.6	Lidé .....	19
3.2.7	Procesy .....	19
<b>3.3</b>	<b>Pojetí konkurence .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4</b>	<b>Konkurenční výhoda .....</b>	<b>19</b>
<b>3.5</b>	<b>Analýza konkurence .....</b>	<b>20</b>
3.5.1	Identifikace konkurentů.....	20
3.5.2	Cíle konkurence.....	21
3.5.3	Silné a slabé stránky konkurence .....	21
3.5.4	Reakce konkurenta .....	22
<b>3.6</b>	<b>Konkurenční strategie .....</b>	<b>22</b>
3.6.1	Pět Porterových konkurenčních sil na trhu.....	23
<b>4.</b>	<b><i>Metodika sběru dat.....</i></b>	<b><i>26</i></b>
<b>4.1</b>	<b>Mystery shopping.....</b>	<b>26</b>
4.1.1	Přípravná fáze.....	26

4.1.2	Realizační fáze .....	27
<b>4.2</b>	<b>Dotazování .....</b>	<b>27</b>
4.2.1	Přípravná fáze.....	28
4.2.2	Realizační fáze .....	28
<b>5.</b>	<b><i>Analýza konkurenceschopnosti pizzerie.....</i></b>	<b>29</b>
<b>5.1</b>	<b>Pět Porterových konkurenčních sil na trhu.....</b>	<b>29</b>
<b>5.2</b>	<b>Vyhodnocení pozorování .....</b>	<b>30</b>
5.2.1	Zhodnocení jednotlivých faktorů pizzerií .....	30
5.2.2	Celkové hodnocení pizzerií .....	33
<b>5.3</b>	<b>Vyhodnocení dotazníků .....</b>	<b>35</b>
5.3.1	Vztah spokojenosti a důležitosti ukazatelů při výběru pizzerie.....	35
5.3.2	Nejčastěji navštěvované pizzerie.....	38
5.3.3	Spokojenost s nabízeným sortimentem .....	39
5.3.4	Možnosti rozšíření jídelního lístku .....	40
<b>6.</b>	<b><i>Návrhy a doporučení.....</i></b>	<b>42</b>
<b>6.1</b>	<b>Rozšíření sortimentu.....</b>	<b>42</b>
<b>6.2</b>	<b>Vylepšení interiéru .....</b>	<b>43</b>
<b>6.3</b>	<b>Zvýšený důraz na čistotu a zkvalitnění obsluhy.....</b>	<b>43</b>
<b>6.4</b>	<b>Ostatní návrhy a doporučení .....</b>	<b>44</b>
<b>7.</b>	<b><i>Závěr.....</i></b>	<b>46</b>

# 1. Úvod

V dnešní době se čím dál tím více setkáváme s pojmem konkurence. Setkáváme se s ní, jak na trhu statků a služeb, tak na trhu výrobních faktorů i na finančním trhu. Ne na všech trzích je však stejně rozsáhlá. Nachází se všude, kde dvě a více organizací poskytují podobný produkt určitému cílovému trhu.

Záleží však na firmě samotné, jak se s konkurencí dokáže poprat. Ten, kdo se chce prosadit, či obhájit své místo na trhu musí především dobře znát tržní prostředí, ve kterém se nachází, a také musí vědět, čím své potenciální zákazníky zaujmout a uspokojit jejich potřeby.

Každý majitel podniku chce, aby právě jeho podnik byl konkurenceschopný. Konkurenceschopnosti lze dosáhnout použitím strategie, při které se daný produkt dostane do povědomí zákazníků a firma bude zároveň maximalizovat svůj zisk při vynaložení minimálních nákladů.

Za konkurenty můžeme považovat organizace, nabízející podobné produkty, zaměřující se na tytéž tržní segmenty, organizace operující v téže geografické oblasti nebo takové, které si fakturují obdobné ceny. Také se mezi ně řadí organizace, nabízející aktivity s podobnými výhodami.

Pokud chce firma zjišťovat jaké je její postavení na trhu a jaká je její konkurenceschopnost, musí si především stanovit nejen silné a slabé stránky své firmy, ale také stránky svých konkurentů. Dále je nutné hledat příležitosti, které je potřeba využít a naopak eliminovat ohrožení. Ke zvýšení konkurenceschopnosti je potřeba, aby firma získala konkurenční výhodu oproti svým konkurentům. Způsoby, jimiž se firmy snaží dosáhnout konkurenčních výhod, často závisí na okamžitém stavu ekonomiky a trhu.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit postavení a konkurenceschopnost pizzerie Balcanica mezi restauracemi, které se nacházejí v nejbližším okolí obce Dolní Lutyně, konkrétně ve městech Orlová a Bohumín.

K získání potřebných informací jsem se rozhodla použít metodu mystery shopping a metodu písemného dotazování. Základní soubor pro metodu dotazování tvoří obyvatelé Karvinského regionu. Výběrový soubor bude tvořen 200 respondenty z řad návštěvníků pizzerie Balcanica. Metodu mystery shopping provedu, jak v pizzerii Balcanica, tak v dalších čtyřech restauracích, které se nacházejí v nejbližším okolí již zmíněné pizzerie. Metodu písemného dotazování provedu formou dotazníku přímo v prostorách pizzerie.



## **2. Charakteristika společnosti**

### ***2.1 Historie a postavení firmy***

Pizzerii Balcanica v Dolní Lutyni založil pan Radek Sekera, jakožto živnostník. S nápadem založit pizzerii přišel v roce 2006. V této době již provozoval provozovnu s rychlým občerstvením, která se nachází také v Dolní Lutyni. Její provozní doba však byla pouze od poloviny jara do začátku podzimu. Z tohoto důvodu přišel pan Sekera s nápadem otevřít restauraci, kterou by zákazníci mohli využívat po celý rok.

V této době vesnice disponovala pouze pár hospůdkami a motorestem, kde se měli lidé možnost stravovat, či pořádat rodinnou oslavu. Umístění budoucí restaurace si vybral v centru obce v prostorách kulturního domu, kde se již kdysi nacházela restaurace. Objekt, ve kterém se pizzerie nachází, patří obecnímu úřadu a stará se o něj osvětová beseda.

Poté začal pan Sekera objíždět ostatní města a začal uvažovat, jaký druh restaurace otevřít, aby získal zákazníky, jak z řad mladší populace, tak z řad seniorů, kterých je na vesnici mnoho. Jeho konečné rozhodnutí bylo otevřít si pizzerii, jelikož v té době se v nejbližších městech nacházely jen dvě restaurace tohoto typu.

Pizzerie Balcanica vznikla ke dni 1. 7. 2007, ke kterému byla zároveň i otevřena. Ze začátku pizzerii navštěvovalo jen pár zvědavců, ale po několika měsících již měla své stále zákazníky a začali zde jezdit také zákazníci z okolních měst, především kvůli dobré pizze, která se odlišovala od ostatních, díky způsobu přípravy. Původně bylo možnost ochutnat pizzu jen v případě návštěvy samotné pizzerie, ale jen pár měsíců po otevření se zavedl rozvoz pizz, jak to bývá u většiny pizzerií.

Takto vše fungovalo až do 1. 5. 2008, kdy byla společnost převedena na RVV group s r. o. Tato společnost s ručením omezeným vznikla 25. 4. 2008. Za tři roky působení firmy se na trhu mnohé změnilo. Nejen, že v současné době pizzerii vlastní jiný majitel, také má jinou právní formu, ale také se zvýšilo množství restaurací a pizzerií v okolí.[26]

## Právní zřízení:

**Obchodní jméno:** RVV GROUP s. r. o.

**Sídlo společnosti:** 1. máje 422, Bohumín - Skřečoň

**Právní forma společnosti:** společnost s ručením omezeným

**Datum založení společnosti:** 25. 4. 2008

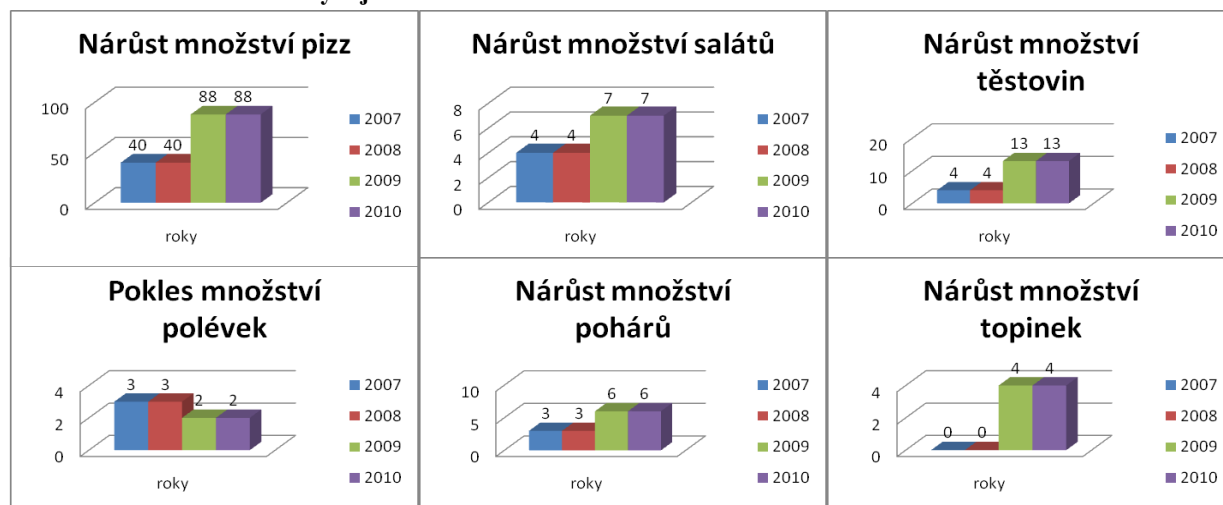
[13]

### 2.1.1 Nabízený sortiment

Sortiment, který pizzerie nabízí, se skládá z velkého množství pizz, salátů, polévek, těstovin, zmrzlinových pohárů, moučníků, topinek a také z mnoha teplých i studených nealkoholických i alkoholických nápojů.

Pizzerie nabízí široký výběr pizz, jak z hlediska nabízeného množství, tak z hlediska velikostí pizz. Je zde možnost objednat si mimo standardní pizzy, která má průměr 40 cm, také dětskou o průměru 32 cm. Dále jsou v této nabídce uvedeny pizza rohlíky a pizza rohlíčky, u kterých je rozdíl v množství podávaných kusů. Pokud si někdo objedná pizza rohlíky, dostane 2 velké ks, zatímco v případě, že si host objedná pizza rohlíčky, dostane 8 malých ks. V neposlední řadě pizzerie nabízí pizza misky a pizza chléb a nedávno zavedla také topinky na několik způsobů. Těsto, ze kterého se pizzy tvoří, si restaurace vyrábí sama, stejně jako tomat (ochucená omáčka), která slouží jako základ před pokládáním surovin. V jídelním lístku je také 13 druhů omáček k těstovinám, 2 druhy polévek a 6 druhů pohárů. Nabídka v jídelním lístku se od počátku provozování velice změnila – viz obr. 2.1. [27]

Obrázek 2.1 Nárůst nabídky v jídelním lístku



Zdroj: [27]

Co se týče nealkoholických nápojů, v nápojovém lístku se nachází zejména nápoje společnosti Coca Cola, několik míchaných nealkoholických nápojů, nealkoholické pivo a v neposlední řadě kávy, které jsou od společnosti Nescafé. V nabídce alkoholických nápojů se nachází mnoho míchaných alkoholických nápojů, lihoviny a vína. Milovníci piva mají možnost výběru ze 3 druhů pív, a to Radegast, Pilsner Urquell a tmavé pivo Master.

Každý všední den nabízí pizzerie svým zákazníkům v čase od 11:30 do 14:00 obědové menu, které se skládá z polévky, hlavního jídla a pití. Cena tohoto menu je 65 Kč. Menu využívají lidé pracující v okolí, kteří mají během této doby polední pauzu, především zaměstnanci nedaleké pošty či holičství, ale také senioři. Největší odběr obědového menu tvoří senioři, kteří bydlí v domově důchodců v Dolní Lutyni, jimž se pravidelně obědové menu dováží.

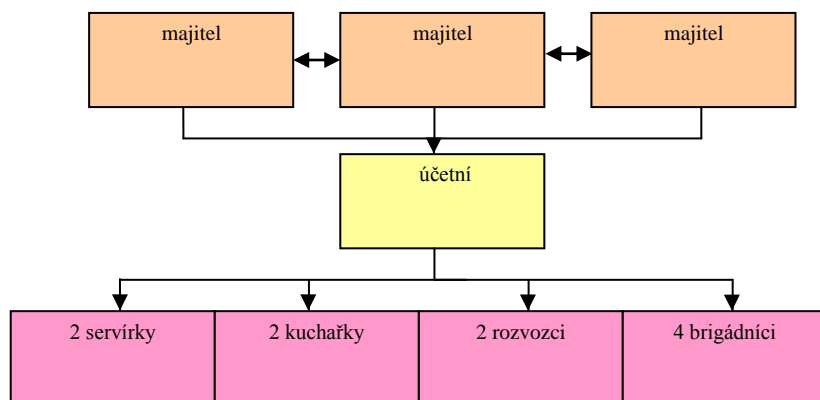
Zákazníkům, kteří si chtějí pizzu, salát či těstoviny vychutnat doma, restaurace nabízí možnost rozvozu jídla až do domů. Rozváží se nejen v obci Dolní Lutyně za poplatek 10 Kč + krabice 9 Kč, ale také do měst Orlová, Dětmárovice, Věřňovice, Bohumín, Rychvald, za poplatek 30 Kč + krabice 9 Kč, každý den od 12:00 do 22:00. [14]

### **2.1.2 Struktura zaměstnanců**

Pizzerii vlastní 3 majitelé, kteří jsou zároveň také jednatelé. Jeden ze společníků má 50% podíl, ostatní dva společníci mají po 25% podílu. Všichni 3 jednatelé prozatím nedostávají žádnou odměnu statutárního orgánu. Pouze jeden z jednatelů je zároveň účetní, proto tedy pobírá zaměstnaneckou mzdu.

V současné době pizzerie zaměstnává 12 zaměstnanců, z toho 1 účetní, 2 vyučené servírky, 2 pizzařky, které nejsou vyučeny v oboru, ale svoji práci zvládají díky praxi, 2 rozvozce, 1 uklízečku a 4 brigádníky, z toho 2 do kuchyně a 2 za bar – viz obr. 2.2. Zaměstnanci firmy spadají do věkové kategorie od 20 do 25 let. Každý zaměstnanec má nárok na 25% slevu z ceny poskytovaných služeb pizzerie. V případě, že má směnu, může využít obědového menu zdarma.

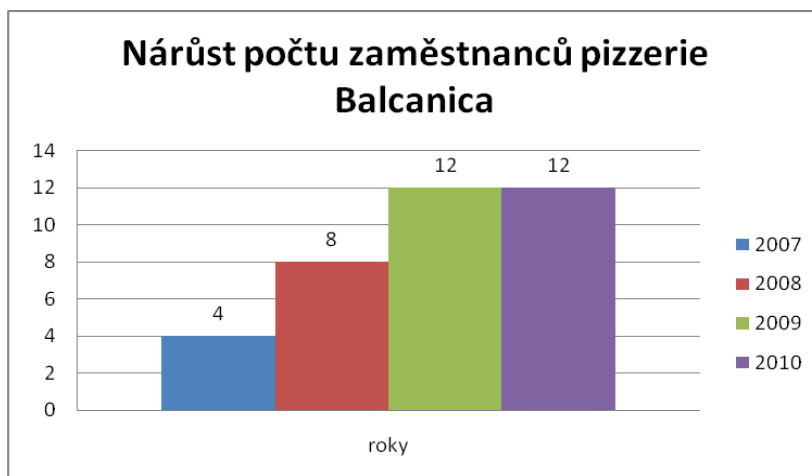
**Obrázek 2.2 Organizační struktura**



Zdroj: [27]

Od roku 2007, kdy byla pizzerie založena, zvýšil se počet zaměstnanců o více než 100 %. Toto navýšení bylo způsobeno zejména díky rozšíření sortimentu a také díky zvýšení návštěvnosti pizzerie – viz obr. 2.3.

**Obrázek 2.3 Nárůst počtu zaměstnanců**



Zdroj: [27]

### **2.1.3 Ekonomická stránka společnosti**

Společnost převzal v dubnu roku 2008 nový majitel. Od této doby jsou obraty společnosti velice nesouměrné. První dva měsíce, tedy duben a květen ukazují lehce ztrátové hodnoty, které byly způsobeny neznalostí nových majitelů, kteří ještě nebyli natolik srozuměni s chodem pizzerie. Vynaložené náklady byly o něco vyšší než očekávané výnosy.

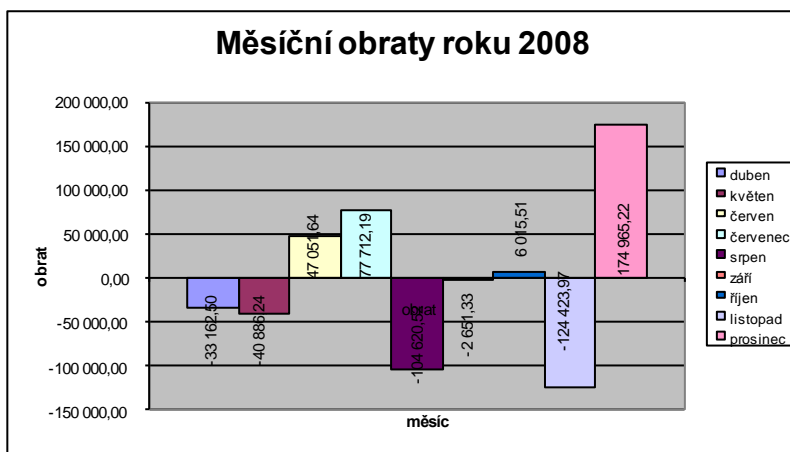
V červnu a červenci již pizzerie zaznamenala kladné obraty, a to především díky vyšší návštěvnosti, která byla způsobena tím, že lidé si v tomto období vybírají daleko více

dovolené, dětem školou povinným začínají prázdniny, a chtějí si užívat dny volna a relaxovat. Dalším faktorem, který ovlivnil obraty je také počasí. V tomto období je daleko tepleji a pizzerie si mohou dovolit otevřít venkovní terasu, která rozšíří kapacitu pizzerie o 20 – 30 míst.

V srpnu, po dvou předchozích měsících s kladným obratem došlo ke změně tohoto obratu na záporný, a to celkem ve velké výši. Tento skok byl způsoben zejména tím, že se nakoupilo mnoho zásob, ale návštěvnost byla nad očekávání nízká. Snížená návštěvnost se dá vysvětlit tím, že v tomto období si lidé užívají na dovolených, využívají nabídky cestovních agentur, které upozorňují na velmi nízké ceny zájezdů last minute, užívají si rodinného grilování, či posezení na zahradce s přáteli.

Ekonomická situace se v září o něco zlepšila, ale stále byl zaznamenán záporný obrat. Říjen přinesl opět zisk, ale v listopadu majitelé museli doplatit na elektrickou energii 98 330 Kč, což bylo způsobeno tím, že je zde umístěno mnoho zařízení na elektrickou energii a také tím, že některé zařízení jsou zastaralé a oproti novým technologiím spotřebovávají více energie. Nejvyšší obrat přinesl měsíc prosinec. Tento obrat lze vysvětlit obdobím vánoc a svátků, kdy rodiny a přátelé tráví více času po spolu a navštěvují pohostinské zařízení. [27]

**Obrázek 2.4 Měsíční obraty**



Zdroj: [27]

## 2.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí společnosti se skládá z činitelů a sil mimo marketing, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky. Marketingové prostředí tvoří jak příležitosti, tak i hrozby. Úspěšné společnosti si

uvědomují, jak důležité je neustále sledovat změny v prostředí a přizpůsobovat se jim. Příliš mnoho společností bohužel nedokáže vnímat změny jako příležitosti. Tyto změny ignorují, nebo jim odolávají, dokud není pozdě. [7]

Na firmu většinou působí všechny vlivy okolního prostředí, každý prvek však má jinou intenzitu svého působení a taky odlišné načasování. Mezi celospolečenské vlivy patří prostředí demografické, ekonomické, technické, technologické, přírodní, kulturní a politicko-právní, které působí na všechny účastníky trhu. Tyto síly tvoří makroprostředí. Subjekty a jejich vzájemné vztahy v blízkosti firmy jsou nazývány mikroprostředí. [9]

### 2.2.1 Analýza makroprostředí

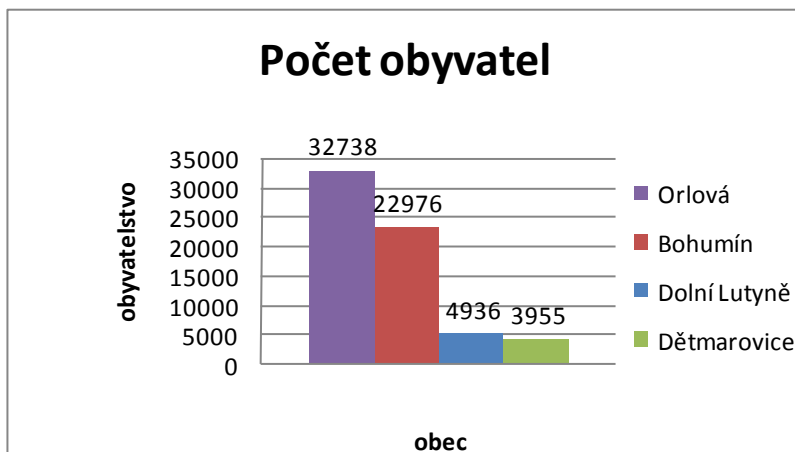
Pod pojmem makroprostředí najdeme množství vlivů, jejich vývojových trendů a tendencí. Proto je důležité tyto vlivy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat, abychom mohli odhadnout následky jejich působení. [9]

#### Demografické prostředí

Moravskoslezský kraj je vymezen okresy Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-město. Svou rozlohou 5 427 km<sup>2</sup> zaujímá 6,9 % území celé České republiky a řadí se tak na 6. místo mezi všemi kraji. Moravskoslezský kraj je počtem necelých 1 250 tis. obyvatel nejlidnatější v ČR. [19]

Co se týče Karvinského regionu, ve kterém se nachází pizzerie, tak má 274 245 tisíc obyvatel. Region se skládá ze 17 obcí, z nichž nejdůležitější pro pizzerii je Dolní Lutyně, kde je její provozovna a nejbližší obce Dětmárovice, Orlová a Bohumín. Následující graf uvádí demografické ukazatele právě těchto obcí.

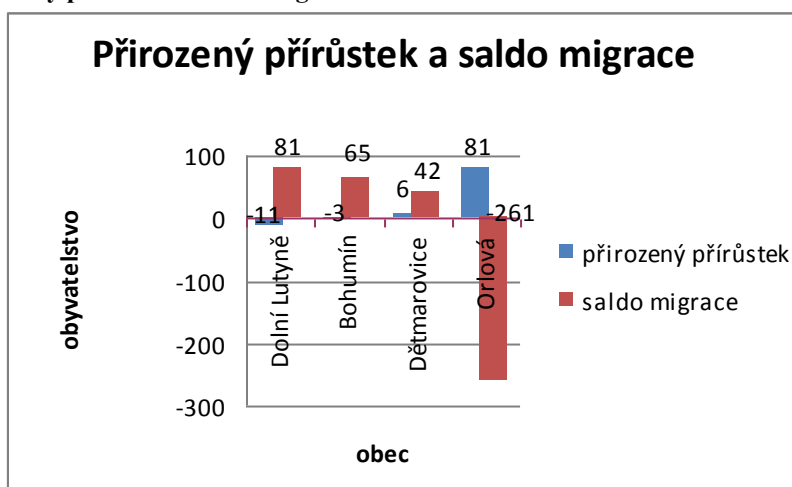
Obrázek 2.5 Počet obyvatel



Zdroj: [15], [16], [17], [18]

Obce, které jsou pro pizzerii klíčové, mají značně rozdílný počet obyvatel díky tomu, že mají rozdílnou rozlohu. Největší rozlohu má město Bohumín, které se rozkládá na 31 km<sup>2</sup>, na druhé místo patří jak město Orlová s 24 km<sup>2</sup>, které je poměrně hustě osídleno, také obec Dolní Lutyně, která má stejnou rozlohu jako Orlová, avšak má skoro 7x méně obyvatel. Je to způsobeno tím, že v Dolní Lutyni jsou velké plochy, které momentálně slouží k zemědělské činnosti, ale v budoucnu by mohly posloužit jako nové prostory pro výstavbu rodinných domů a tím by se zvýšil počet obyvatel, tedy potenciálních zákazníků. Na poslední místo se řadí obec Dětmárovice, která má 13 km<sup>2</sup>.

**Obrázek 2.6 Přirozený přírůstek a saldo migrace**



Zdroj: [15], [16], [17], [18]

Z obrázku je patrné, že populační situace není nijak zvlášť dobrá. Přirozené přírůstky obyvatel jsou značně nízké, u některých obcí vykazují záporné hodnoty. Je to způsobeno nízkou porodností, díky níž také dochází ke stárnutí populace. K úbytku populace dochází v Moravskoslezském kraji také díky migraci obyvatelstva, která je způsobena zejména vysokou nezaměstnaností. Z toho vyplývá, že zde hrozí úbytek potenciálních zákazníků. Poslední dobou však přichází trend, kdy se lidé žijící ve městech začínají stěhovat na vesnice do rodinných domů, což by mohlo být pro pizzerii příležitost k získání nových zákazníků.

### **Ekonomické prostředí**

Okres Karviná patří k oblastem s nejvyšší nezaměstnaností na území ČR. Nezaměstnanost se pohybuje kolem 14,39 % a díky tomu je tento okres na 2. místě v žebříčku nezaměstnanosti. První místo připadá okresu Most. Nepříznivý vývoj zaměstnanosti ovlivňují, jak obyvatelé, kteří přišli o práci a v důsledku toho více šetří, aby zvládli svou životní situaci, tak i ti, kteří práci doposud mají, ale šetří pro případ, že by v o práci mohli přijít. Vysoká

nezaměstnanost způsobuje, že lidé disponují menším množstvím finančních prostředků a díky tomu přetváří svůj žebříček hodnot. Důsledkem je pokles návštěvnosti pizzerie a pokles zisků. [20]

V roce 2009 vzrostla v Moravskoslezském kraji průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v celém národním hospodářství o 3,6 % proti stejnému období předchozího roku. Tento růst byl ovlivněn zejména propouštěním zaměstnanců s nižšími mzdami a poklesem nemocnosti. V Moravskoslezském kraji tak tato mzda dosáhla výše 21 261 Kč, což je o 743 Kč (3,6 %) více, než ve stejném období roku 2008. Mzda sice v Moravskoslezském kraji vzrostla, ale zejména díky propouštění zaměstnanců s nižšími platy. Proto z jedné strany může dojít v pizzerii ke zvýšení útraty zákazníků, kterým plat vzrostl, ale z druhé strany se pizzerie může setkat s úbytkem zákazníků, kteří o zaměstnání přišli.[21]

Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen a průměrná meziroční míra inflace v roce 2009 byla 1,0 %. [22]

### **Politicko-právní prostředí**

V České republice existuje soustava zákonů, předpisů, vyhlášek a norem, kterými stát upravuje podnikání a podniky se jimi musejí řídit. Jedná se například o vztahy cenové, mzdové nebo obchodní. Tyto vztahy jsou upravovány Občanským zákoníkem, Obchodním zákoníkem, Zákoníkem práce. Mezi zákony, kterými se pizzerie musí řídit, např.:

- ☐ Zákon o DPH (č.235/2004 Sb.)
- ☐ Zákon o účetnictví (č. 563/1991 Sb.)
- ☐ Zákon o správě daní a poplatků (č. 337/1992 Sb.)
- ☐ Zákon o ochraně spotřebitele (č. 634/1992 Sb.)

[23]

### **Sociálně kulturní prostředí**

V současnosti žijeme v době, kdy se mění životní styl lidí. Zrychlující se životní styl způsobuje, že lidé mají stále méně volného času, který raději věnují koníčkům a zálibám. V dnešní době se stále více setkáváme s tím, že roste počet lidí, kteří žijí samostatně, a také se začíná měnit tradiční způsob života. Kdysi byla na prvním místě rodina, dnes už je to většinou kariéra. Kultura našeho národa se mění a lidé začínají přijímat zvyky západních zemí. Tím, že lidé trpí nedostatkem času, zvyšuje se počet lidí, kteří místo tradičního oběda či teplé večeře



doma, zajdou raději na oběd či večeři do restaurace. Proto dnes restaurace vidáváme snad všude. Na druhou stranu zase přicházejí různé trendy, jako je například bio strava a zdravý způsob života, kterými se také mnoho lidí začíná řídit. I toto může být pro určité restaurace hrozbou, ale zároveň i novou příležitostí.

### **2.2.2 Analýza mikroprostředí**

Mikroprostředí je nejbližší okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být podnik úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží. Role podniku v mikroprostředí je závislá především na výši zdrojů a na schopnostech a možnostech výroby vyrábět, vyvíjet a prodávat a to podle potřeb zákazníků a zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik. Kromě podniku samotného patří mezi prvky mikroprostředí také jeho zákazníci, dodavatelé, konkurence, distribuční mezičlánky a veřejnost. [4]

#### **Zákazníci**

Skupinu zákazníků tvoří koneční spotřebitelé. Pizzerii navštěvují zákazníci všech věkových kategorií od mladých lidí až po seniory. Potřeby a chování zákazníků se vždy mění s věkem. Dle nejobecnějšího věkového rozdělení lze zákazníky pizzerie rozdělit na skupiny:

**do 26 let** – v této skupině zákazníků se nachází zejména studenti či mladí lidé bez dětí, kteří navštěvují pizzerii z větší části. Pizzerii navštěvují častěji než například senioři. Tato skupina zákazníků dbá více na cenu než na kvalitu poskytovaných služeb, jelikož zde patří z větší části studenti, kteří ještě nemají stálý příjem. Velikost jejich útraty je menší než u ostatních skupin, ale navštěvují pizzerii nejčastěji. Tito zákazníci zde chodí jak přes týden, tak o víkendu, většinou v podvečerních hodinách.

**27 – 49 let** – k této skupině zákazníků se řadí pracovníci okolních podniků či rodiny s dětmi. Pracovníci z okolních podniků, zejména z místního holičství, papírnictví, drogerie také dělníci ze staveb navštěvují pizzerii v době obědového menu. Služeb pizzerie také využívají k pořádání pracovních akcí. Rodiny s dětmi pizzerii navštěvují poměrně často, nejvíce pak o víkendech, kdy děti mají ve škole volno a mohou si zajít na rodinný oběd. Velikost jejich útraty bývá větší než u mladších lidí, pravděpodobně díky stálému příjmu.

**50 a více let** – k této věkové kategorii patří starší zákazníci a senioři. Návštěvy pizzerie podnikají většinou s vnoučaty nebo při příležitosti oslavy narozenin. Pizzerii

navštěvují nejčastěji o víkendu v odpoledních hodinách. Senioři z domova důchodců v Dolní Lutyni patří ke stálým zákazníkům, díky tomu, že pravidelně odebírají obědové menu.

### **Dodavatelé**

Za dodavatele jsou považováni ti, kteří zajišťují vstupy do výrobního procesu, jako jsou suroviny, materiály či polotovary pro přípravu pokrmů a nápojů, dodavatelé technického vybavení a dodavatelé energie. Mezi hlavní dodavatele pizzerie patří zejména:

- ☐ Plzeňský Prazdroj
- ☐ Coca Cola HBC ČR s.r.o.
- ☐ MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.
- ☐ Nowaco ČR s.r.o.
- ☐ ČEZ
- ☐ Ahold Czech Republic a.s.
- ☐ Dafo – koření s.r.o.
- ☐ TEKO s.r.o.
- ☐ VRTAL s.r.o.
- ☐ Wojtas Josef

[27]

### **Konkurence**

Pokud chce pizzerie uspět na trhu, musí neustále sledovat konkurenční prostředí ve kterém se nachází. Nedílnou součástí posuzování šancí na úspěch musí být odhadnutí sil konkurenčních prodejců, proti kterým budeme produkt “tlačit” na trh. Stejně jako ve válce vojáků, tak ve válce prodejců totiž platí stejné heslo, a to: “Nepřítel nikdy nespí.” Prodejce, který nezná osobně a podrobně prodejní personál, proti kterému stojí u svých zákazníků, lze přirovnat ke generálovi, který se žene bezhlavě do útoku, aniž by si předem prověřil sílu nepřítele. [3]

Pro pizzerii představují konkurenci především organizace, které poskytují podobné služby a soutěží spolu v uspokojování stejných potřeb zákazníků. Jsou to především restaurace a pizzerie, které se nacházejí v nejbližším okolí jako například:

- ☐ *Ristorante Alfredo*

Tato pizzerie se nachází v Orlové. Hlavním cílem tohoto pohostinského zařízení je stejně jako u ostatních zařízení maximalizace zisku. Mezi další cíle patří uspokojení potřeb

zákazníka, vytváření a udržování firemní image a celkové zvýšení úrovně prodeje zvýšením kvality a obsluhy personálu. K dosažení svých cílů používá strategii diferenciaci v designu či znalostech personálu.

#### ❑ *Silvie Restaurant*

Pizzerie se nachází opět v Orlové. Kromě maximalizace zisku a uspokojení potřeb zákazníka je cílem celkové zvýšení úrovně prodeje zvýšením kvality produktů a kvality obsluhujícího personálu. Strategii, kterou pizzerie používá je diferenciaci v oblasti produktů a znalostí a vystupování personálu.

#### ❑ *Belfast Restaurant*

Pizzerie Belfast má své sídlo v Bohumíně. Mezi základní cíle pizzerie Belfast patří maximalizace zisku, uspokojení potřeb zákazníka a cenová konkurenceschopnost. Strategii, kterou pizzerie používá je celkové prvenství v nákladech. Tato strategie je úspěšná, pokud podnik umí najít a využít všechny zdroje, které umožní snížit náklady.

#### ❑ *Restaurace Le Café*

Pizzerie Le Café je nově otevřená pizzerie v Orlové. Stejně jako u všech výše uvedených podniků je hlavním cílem maximalizace zisku a uspokojení potřeb zákazníka. Dalším cílem je získávání stále nových trhů a tím budování své image.

Všechny ze zmíněných pizzerií se liší od pizzerie Balcanica hlavně šíří nabízeného sortimentu. Tyto pizzerie nabízejí zákazníkům kromě pizz pokrmy z masa, palačinky, kdežto pizzerie v Dolní Lutyni nabízí pouze pizzu, saláty či těstoviny.

K dalším konkurenci se dá zařadit také substituce služeb, což znamená, že si někteří lidé raději dopřejí domácí připravovaná jídla namísto návštěvy restaurace nebo také společnosti a neziskové organizace, které soutěží o zákaznickovy peníze např.: splácení hypoték, účty za potravinářské zboží, za lékařskou péči, náklady na pojištění a výdaje spojené s lepší vybaveností domácností.

### **3. Teoretická východiska analýzy konkurence ve službách**

S konkurencí se setkáváme všude kolem nás. Podle běžných výkladových slovníků si pod tímto pojmem můžeme vybavit soupeření, soutěžení či případně hospodářskou soutěž. Konkurenci není dobré podcenit, ani se jí nechat omezovat. Hlavním smyslem analýzy konkurence je zjistit, jakou konkurenční výhodu jsme svým zákazníkům schopni nabídnout a dát jim s náskokem to, co vyžadují. Důležité je také nalézt silné a slabé stránky, jak u firmy samotné, tak u potenciálních konkurentů.

#### **3.1 Služby**

Služby jsou součástí terciárního sektoru národního hospodářství, jenž je značně rozsáhlý. Pod pojmem služba rozumíme jakoukoliv činnost nebo výhodu, kterou jedna strana může nabídnout straně druhé. Je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí, být spojena s fyzickým produktem. [5]

##### **3.1.1 Vlastnosti služeb**

Služby mají určité vlastnosti, které jsou typické jen pro ně samotné. Mezi tyto vlastnosti patří nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a nemožnost vlastnictví.

##### **Nehmotnost**

Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, tzn., že si ji před samotnou koupí nemůžeme prohlédnout a jen v málo případech ji můžeme vyzkoušet. Tato vlastnost je příčinou toho, že zákazník jen obtížně hodnotí konkurující si služby, také se obává rizika při nákupu a v neposlední řadě jako základ pro hodnocení kvality služby používá cenu. Nehmotnost je také nejcharakterističtější vlastností služeb a odvíjí se od ní také další vlastnosti. Nehmotnost v pizzerii se může projevat tak, že při samotné návštěvě pizzerie nemůžeme dopředu vidět, jak bude jídlo vypadat, či jak nám bude chutnat. Nemůžeme po personálu požadovat, aby nám nejdříve jídlo či pití donesli, abychom věděli, jak vypadá a pak se teprve rozhodli, zda si ho objednáme.

##### **Neoddělitelnost**

Zatímco produkci a spotřebu zboží lze od sebe oddělit u služeb tomu tak není. Ta je produkována v zákaznickově přítomnosti, což znamená, že zákazník se účastní poskytování služby, je tedy neoddělitelnou součástí její produkce. Neoddělitelnost způsobuje, že zákazník

je vlastně spoluproducentem služby a často se podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky. V případě koupě služby je její neoddělitelnost od produkce a nutnost přítomnosti zákazníka v průběhu poskytování služby příčinou zvýšeného významu vlivu tohoto procesu na celkovou kvalitu služby. Lidé si musejí zajít do pizzerie, aby mohli vyzkoušet její služby.

### **Heteogenita**

V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Jejich chování nemůžeme vždy předvídat, a co se týká zákazníků, je dokonce obtížné určit normy chování. Z tohoto důvodu je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší, a to dokonce i v jedné firmě. Může také dojít k tomu, že jeden a týž člověk může ve stejný den poskytnout různou kvalitu jím nabízené služby. Tato vlastnost se projevuje tak, že stejná servírka může být na začátku směny velice příjemná a vstřícná, kdežto ke konci směny, již může být následkem únavy mírně podrážděná a neposkytne zákazníkovi tak dobrou obsluhu jako na počátku dne. Dále to může být různá kvalita pizzy díky tomu, že se na směně střídají 2 pizzařky.

### **Zničitelnost**

Nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze uchovávat, skladovat, znovu prodávat či vracet. Z toho vyplývá, že ty služby, které nejsou využity tedy prodány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze skladovat a prodat později. Jsou pro daný okamžik zničené. Zničitelnost služby je příčinou, že se zákazník setkává jak s nedostatečnou, tak s naplněnou kapacitou služby a také toho, že služba se obtížně reklamuje. Služby a především čas možný k jejich realizaci nelze skladovat. Pokud zákazníci v daný den nevyužijí služeb pizzerie tak v daný okamžik je tato služba již ztracená.

### **Nemožnost vlastnictví**

Tato vlastnost souvisí s některými již zmiňovanými vlastnostmi, a to s nehmotností a zničitelností. Směnou za své peníze nezískává klient při poskytování služby žádné vlastnictví, pouze si kupuje právo na poskytnutí služby. Toto právo znamená, že si zákazník pizzerie kupuje právo na to, aby byl obsloužen, a aby byla uspokojena jeho potřeba.

[5]

## **3.2 Marketingový mix služeb**

Marketingový mix služeb je soubor taktických nástrojů, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníka na cílovém trhu. [12]

Představuje soubor kontrolovatelných prvků, které organizace využívá k ovlivňování zákazníků. Slouží stejnému cíli, a to uspokojit potřeby zákazníků a přinést zisk organizaci. Existují i určité požadavky na nástroje marketingového mixu [5]:

- ☐ musí tvořit harmonickou jednotku
- ☐ musí odpovídat situaci na trhu a v organizaci
- ☐ intenzita jejich nasazení musí být dostatečně vysoká

Původně obsahoval marketingový mix čtyři prvky neboli 4P

- ☐ Produkt (product)
- ☐ Cenu (price)
- ☐ Distribuci (place)
- ☐ Komunikaci (promotion)

Aplikace v organizacích poskytujících služby ale ukázala, že tato 4P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Proto se tato „P“ rozšířila ještě o 3, a to o materiální prostředí, lidé a procesy.

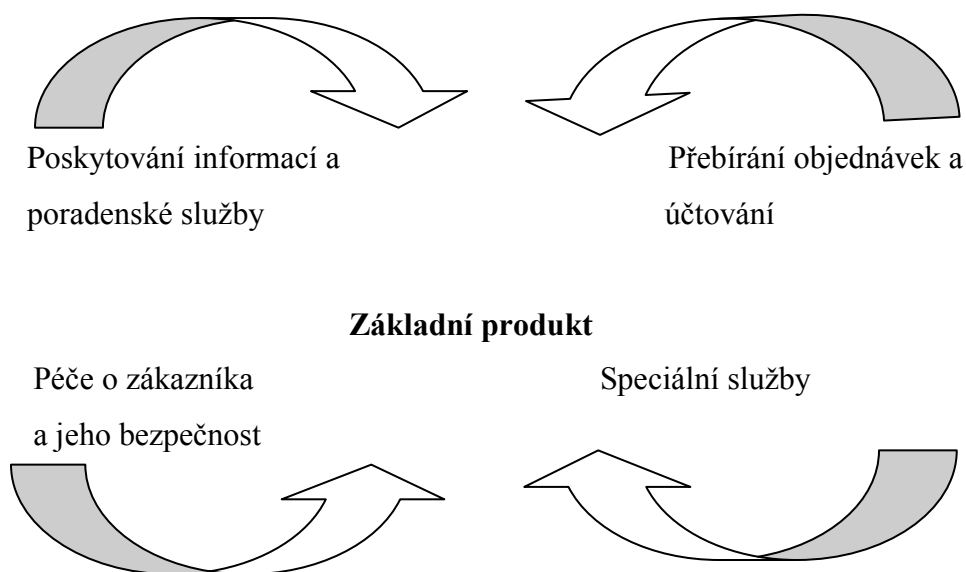
- ☐ Materiální prostředí (physical evidence)
- ☐ Lidé (people)
- ☐ Procesy (process)

### **3.2.1 Produkt**

Produktem označujeme nejen samotný výrobek nebo službu, ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jejich očekávání. [1]

Nabídku služeb většiny organizací lze rozdělit na základní produkt, který je hlavní příčinou koupě služby a doplňkový produkt, jenž je nabízen v rámci základní služby a přidává k ní určitou. Doplňkový produkt můžeme rozdělit do 4 kategorií. [5]

**Obrázek 3.1 Základní produkt a doplňkové služby**



Zdroj: [5]

Každý produkt, tedy i služba se v praxi na trhu vyskytuje v různých stádiích. Tento časový vývoj nazýváme životní cyklus produktu. Fáze produktu jsou následující:

- ☐ Uvedení na trh
- ☐ Růst
- ☐ Zralost
- ☐ Úpadek

### **Uvedení na trh**

Firma musí do nově uvedeného produktu hodně investovat, a proto je tato fáze pro firmu ztrátová. V tomto stádiu je třeba se zejména zaměřit na propagaci. Nejprve se musí začít s reklamou a stykem s veřejností, které informují spotřebitele o novém produktu a měly by v něm vzbudit touhu po vyzkoušení tohoto produktu. Ten musí být současně k dispozici u příslušných zprostředkovatelů. Po tomto zahájení by měla následovat kampaň podpory prodeje, případně osobní prodej, které umožní zákazníkovi bezplatně nebo za zvýhodněnou cenu výrobek vyzkoušet. Pro kupujícího se tak sníží riziko spojené s koupí neznámého produktu na akceptovatelnou úroveň a zvyšuje se pravděpodobnost, že si výrobek koupí.

## Růst

Objem prodeje výrobku se zvětšuje, produkt si již našel své zákazníky a není tedy třeba se již tolik zabývat propagací. Firma se nyní z první ztrátové fáze dostává do plusových hodnot a dosahuje velkých zisků.

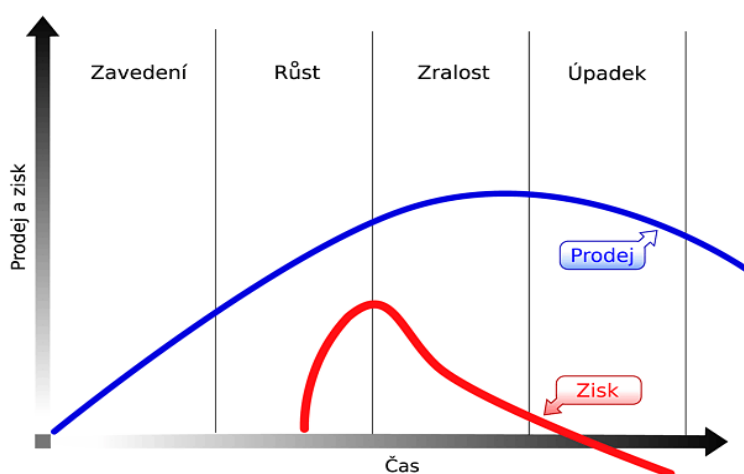
## Zralost

Ve fázi zralosti je naopak nutné připomenout spotřebitelům, že jejich oblíbený výrobek je stále na trhu, k čemuž je velmi vhodná reklama a podpora prodeje, které mohou krátkodobě zvýšit odbyt výrobku. Dodatečná reklamní kampaň tak může ještě ve fázi zralosti prodej zvýšit, namísto aby stagnoval.

## Úpadek

Zákonité snížení zájmu zákazníků jednou určitě přijde, a proto je fáze úpadku neodvratná. Obecně by měly být sníženy výdaje na propagační aktivity, neboť je vhodnější investovat peníze do výrobků s větší perspektivou.

Obrázek 3.2 Životní cyklus produktu



Zdroj: [24]

### 3.2.2 Cena

Cena je směnná hodnota statku, služby, tj. protihodnota potřebná pro získání zboží nebo služby ve směně. Obvykle se vyjadřuje peněžitou částkou, kterou je třeba při získání zboží či služeb uhradit za jednotku množství.[25]



U zákazníků hraje obvykle cena důležitou roli. Je nejjednodušší, nejúčinnější a nejrychlejší možností obchodníka ovlivnit svůj odbyt. Cena je jediným marketingovým nástrojem přinášejícím podniku reálné příjmy. [1]

### **3.2.3 Distribuce**

Distribuce představuje souhrn činností všech subjektů, které se podílejí na zpřístupnění produktů konečným uživatelům. Výzkum distribuce poskytuje vedoucím pracovníkům informace, na základě kterých se mohou správně dohodnout o taktice či strategii v oblasti distribuční politiky. Distribuce služeb zahrnuje základní rozhodnutí o místě, kde bude služby fyzicky provozována a o distribučním mixu prostřednictvím kterého bude služba poskytovat výhodu. [9]

Distribuce služeb zahrnuje základní rozhodnutí o místě, kde bude služby fyzicky provozována a o distribučním mixu prostřednictvím kterého bude služba poskytovat výhodu. [5]

### **3.2.4 Komunikace**

V dnešní době se musí producenti služeb naučit komunikovat se svými současnými i potencionálními zákazníky a dokonce se širokou veřejností. K tomu musejí vědět, jak komunikovat, jaké nástroje a prostředky k tomu použít, co kdy a také komu sdělit. Komunikační mix je pro marketing služeb nezbytný proto, že ve velké většině případů přibližuje nehmotný produkt spotřebiteli a tím snižuje jeho nejistotu při výběru a nákupu služby. K tradičním nástrojům komunikačního mixu, jako jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations, jsou v současné době doplňovány moderní formy internetové komunikace a přímého marketingu. [5]

### **3.2.5 Materiální prostředí**

Organizace poskytující služby mohou využívat materiálního prostředí k odlišení svých produktů na trhu a tím jim dodat určitou konkurenční výhodu. Materiální prostředí se také podílí na zhmotnění služby a vytváří interiér a exteriér, kde jsou služby provozovány, ale také vytváří atmosféru, ke které jednoznačně patří hudba, vůně, zrakové vjemy a mnohé další. Doplnkem materiálního prostředí je periferní prostředí v podobě drobností, které si zákazník může odnést s sebou. [5]

### **3.2.6 Lidé**

Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele je hlavním důvodem k zařazení prvku lidé do marketingového mixu. Realizace služeb se neobejde bez pracovníků. Zaměstnanci firem osobně ovlivňují kvalitu a hodnotu služeb. Pracovníci první linie působí bezprostředně i na spokojenost zákazníků, např. v oboru stravování. [1]

### **3.2.7 Procesy**

Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od zákazníka a jejich zničitelnost. V tomto procesu dochází většinou k přímému setkávání zákazníka se službou v určitém přesně měřitelném časovém období. [5]

## **3.3 Pojetí konkurence**

Na trhu nejsme zpravidla jediní, kteří poskytují zákazníkům podobné produkty. Nacházíme se v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí, kde jsme obklopeni mnoha dalšími firmami, které usilují o totéž jako my. Vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci. [9]

Konkurence velice často způsobuje, že firma, která byla v minulosti úspěšná, musí přenechat své vydané místo jiné úspěšnější firmě. Řízení konkurenčního boje je pro firmu velmi složitou, náročnou i značně rizikovou činností, která vyžaduje dostatečné znalosti, značné zkušenosti a pořádnou dávku štěstí. Každá společnost, která se chce na trhu prosadit, musí nejprve definovat své poslání, ze kterého pak odvíjí své cíle, kterých chce firma na daném trhu za určité časové období dosáhnout. Na základě těchto vytyčených cílů si vytvoří vlastní strategii firmy, což znamená prostředky, postupy a metody, jak těchto cílů dosáhnout. Prvním krokem k dosažení úspěchu je zaútočení na nejslabší místo protivníka. K tomuto účelu je potřeba využít našich silných stránek, tzn., v čem jsme dobří nebo v čem máme konkurenční výhodu před naším soupeřem. Ve své podstatě jde o poznání síly ostatních konkurenčních podniků i své vlastní společnosti, protože hlavním předpokladem přežití firmy na trhu je její konkurenceschopnost. [2]

## **3.4 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je podstatou výkonnosti firmy na trzích, kde existuje konkurence. Vyrůstá z hodnoty, kterou je firma schopna vytvořit pro své zákazníky a která převyšuje firemní náklady na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit.

Konkurenční výhodou firmy může být skoro všechno, např. výrobek, jeho design a konstrukce, jeho užitnost, jakost, jeho cena a služby, které s ním souvisí. Za konkurenční výhodu můžeme také považovat způsob výroby, užívané technologie, technické vybavení, podniková značka, výrobní náklady či kvalitní personál. [6]

V dnešní době je nutné stále rozvíjet konkurenční výhodu a to zejména v následujících směrech:

- ☐ Rozvíjet ji na hlavním směru podnikového rozvoje
- ☐ Posilovat hlavní konkurenční výhodu dalšími navazujícími a podpůrnými konkurenčními výhodami
- ☐ Vytvářet celý svazek silných konkurenčních výhod, které jsou vůči sobě komplementární a vzájemně se doplňují a posilují
- ☐ Možnost rozvíjet záložní konkurenční výhodu, která přijde na řadu v čase oslabení hlavní konkurenční výhody
- ☐ V době, kdy konkurenční výhoda zajišťuje firmě stále ještě silnou pozici na trhu, je již nutné připravovat ještě mocnější konkurenční výhodu

[6]

### **3.5 Analýza konkurence**

Aby firma mohla efektivně naplánovat své konkurenční strategie, je nezbytné, aby o své konkurenci zjistila všechno, co jde. Stále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace s nejbližšími konkurenty. Takto lze najít oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Proto se musí ptát, kdo jsou jejich konkurenti, jaké mají cíle a strategie, jaké mají silné a slabé stránky a jak obvykle reagují. [7]

#### **3.5.1 Identifikace konkurentů**

Na konkurenty se většina firem dívá jako na své ohrožení. Jejich zájem se soustřeďuje hlavně na to, jaký mohou proti nim získat podíl na trhu a jak se jim může zabránit ve vstupu do daného odvětví. Podle nich jsou konkurenti nepřátelé, kteří musí být odstraněni. Přestože mohou být konkurenti bezpochyby hrozbou, správní konkurenti mohou v mnoha odvětvích konkurenční postavení podniku naopak ještě zvýšit, než oslabit. Konkurenti jsou tedy užiteční nejen konkurenci jako takové, ale mohou být i danému podniku prospěšnější, než se většinou uznává. Podnik nemůže být vůči svým konkurentům nikdy sám se sebou spokojený a nemůže

přestat hledat způsoby, jak získat konkurenční výhodu. Udržitelná konkurenční výhoda je tak jediný spolehlivý způsob, jak dosáhnout nadprůměrného výkonu. [10]

Při identifikaci konkurence rozlišujeme odvětvové vymezení konkurence a tržní vymezení konkurence [7]

### **Odvětvové vymezení konkurence**

Odvětví tvoří skupina firem, které nabízí produkty nebo produktovou třídu, jenž představuje blízké substituty. To znamená, že pokud v daném odvětví vzroste cena jednoho produktu, povede to ke zvýšení poptávky po jiném produktu, který ten původní dokáže nahradit. [7]

### **Tržní vymezení konkurence**

V tomto případě se firma nemusí snažit identifikovat konkurenci z pohledu odvětví, nýbrž z pohledu trhu. Firmy usilují o uspokojení stejných potřeb zákazníků nebo obsloužit stejnou skupinu zákazníků. Tržní vymezení konkurence firmě zpravidla ukáže širší soubory skutečné a potenciální konkurence. Ve firmě to vede k lepšímu dlouhodobému plánování. [7]

## **3.5.2 Cíle konkurence**

Jakmile firma identifikuje své hlavní konkurenty, musí se zeptat, co každý z konkurentů od trhu chce, čeho chtějí dosáhnout a co podněcuje jeho chování. Sama by si měla určit, zda se zaměří na dlouhodobé nebo na krátkodobé cíle. Někteří konkurenti mohou sledovat několik cílů najednou. I to je důležité včas odhalit. Cíle firmy jsou dány mnoha faktory, které ovlivňují velikost firmy, finanční situaci nebo úroveň managementu. [7]

## **3.5.3 Silné a slabé stránky konkurence**

Zda společnost dokáže dosáhnout svých cílů, záleží na jejich znalostech a schopnostech. Jedním z hlavních kroků je identifikování silných a slabých stránek konkurenční společnosti. Existuje několik konkurenčních postavení firem na trhu: [11]

- ☐ dominantní – společnost kontroluje chování všech konkurentů
- ☐ silné – společnost podniká nezávislé aktivity bez ohledu, jak se budou chovat její konkurenti
- ☐ výhodné – společnost uplatňuje své silné stránky, aby zlepšila svou tržní pozici
- ☐ udržitelné – výkonnost společnosti je stabilní
- ☐ slabé – výkonnost společnosti je nedostatečná, ale existuje možnost zlepšení podnikání

- ☐ neudržitelné – neexistuje žádná možnost na zlepšení jejího postavení

Podle Kotlera [11] je při analyzování konkurence vhodné sledovat následující proměnné:

- ☐ podíl na trhu – podíl konkurenta na cílovém trhu
- ☐ podíl na povědomí – podíl zákazníků, kteří si vybaví daného konkurenta v odvětví
- ☐ podíl na oblibě – podíl zákazníků, kteří by si od něj výrobek koupili

Společnosti, jejichž podíl na povědomí a oblibě stoupá, zvětšují svůj podíl na trhu a tedy i dosahují větší rentability. [8]

### **3.5.4 Reakce konkurenta**

Pokud je možné odhadnout reakce napadené firmy, je rovněž možno identifikovat, jak se napadená firma bude bránit. Podle způsobu reakce těchto firem rozlišujeme tyto typy konkurentů: [2]

- ☐ laxní konkurent – je typický velmi pomalými reakcemi na činnost konkurence
- ☐ vybíravý konkurent – všímá si pouze některých útoků, ostatních si nevšímá
- ☐ konkurent - tygr – je typický tvrdými a rychlými reakcemi a bojuje vždy tvrdě až do konce
- ☐ scholastický konkurent – jeho reakce není známá, někdy zareaguje, jindy ne

Každá konkurenční firma reaguje rozdílně. Některé nereagují na krok konkurence výrazně či rychleji, jiné reagují pouze na určité druhy konkurenčního boje a na jiné ne. V některých odvětvích fungují firmy poměrně v souladu, v jiných zase neustále bojují. V případě, že firma ví, jak její hlavní konkurenti reagují, získává návod, jak nejlépe zaútočit, nebo jak nejlépe bránit současnou pozici firmy. [7]

### **3.6 Konkurenční strategie**

Účinnou konkurenční strategií je vytvořit si pozici, která působí proti všem pěti konkurenčním silám definovaných Porterem. Je zde možno zahrnout několik přístupů, které uvádí Porter [11]

- ☐ Zaujmout takové postavení, které poskytuje co nejlepší obranu proti již existujícímu seskupení konkurenčních sil
- ☐ Ovlivnit rovnováhu sil prostřednictvím strategických kroků, a tím také zlepšit postavení firmy

- ❑ Předvídat změny faktorů, které tvoří základ konkurenčních sil, rychle na ně reagovat, a díky tomu nastolit konkurenční rovnováhu dříve, než ji soupeři zaznamenají

Při zdolávání pěti konkurenčních sil existují podle Portera [11] tři úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví a to:

### **Celkové prvenství v nákladech**

Tato strategie je zaměřena na snahu zajistit ve firmě co nejnižší náklady v porovnání s konkurencí. Aby byla firma úspěšná v této strategii, musí umět najít a využít všechny zdroje, které umožní snížit náklady. Jakmile se ve firmě podaří dosáhnout nízkých nákladů, vzniká velké ziskové rozpětí. Tyto prostředky lze reinvestovat do nového zařízení, aby si firma mohla udržet svou vedoucí pozici na trhu.

### **Diferenciace**

Strategie spočívá v tom, že firma musí dosáhnout jedinečnosti na trhu a odlišit se aspoň v jednom směru od konkurence. Je velmi důležité, aby to zákazník dokázal ocenit a byl ochoten za tuto jedinečnost zaplatit i vyšší cenu. Existuje mnoho forem diferenciaci, např.: design, technologie, vlastnosti či zákaznický servis. Nejlepší je, když se společnost odlišuje od konkurence hned v několika ohledech najednou. Podmínkou pro úspěšné uplatnění této strategie je to, aby firma vybrala pro diferenciaci ty charakteristiky, kterými se liší od své konkurence.

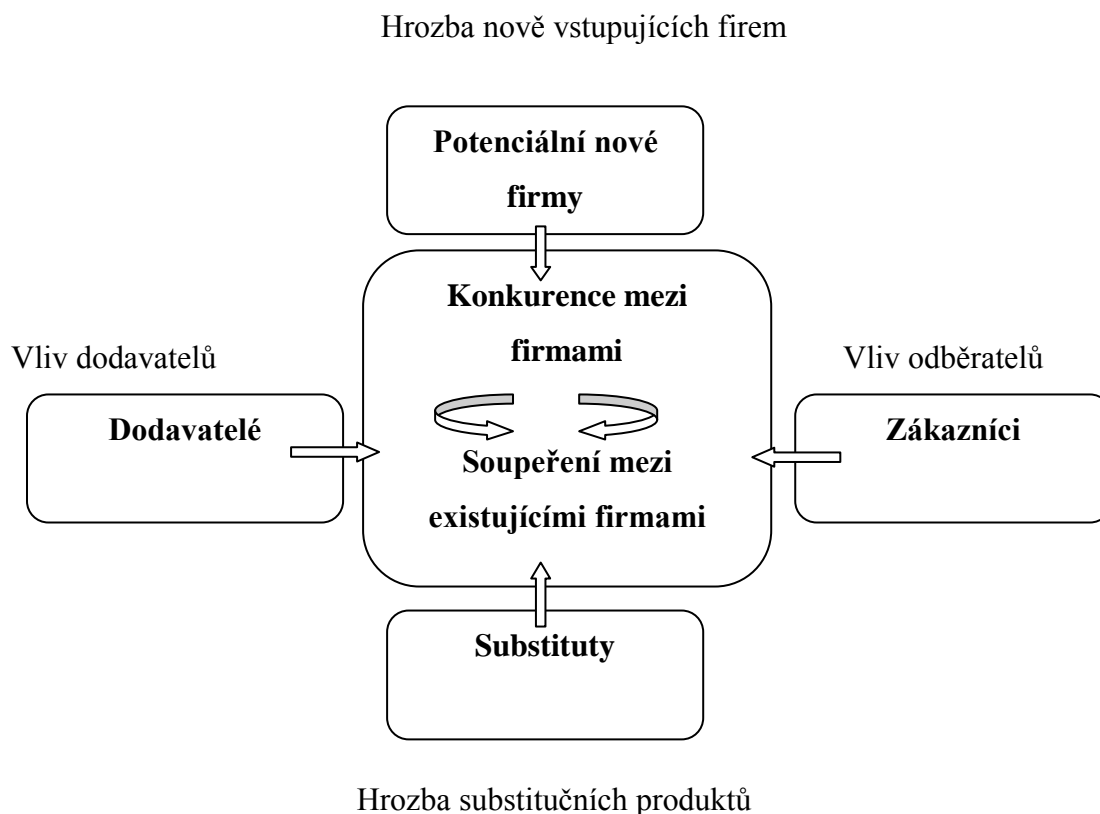
### **Soustředění pozornosti**

V tomto případě je cílem soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, geografický trh nebo segment výrobní řady. Na rozdíl od předchozích strategií se tato strategie zaměřuje na celé odvětví. Předpokladem této strategie je, že je podnik schopen sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji než konkurenti, kteří jsou více rozšířeni na trhu. Výsledkem je, že firma dosáhne buď diferenciaci, nebo bude vykazovat nižší náklady nebo v nejlepším případě dosáhne obojího.

## **3.6.1 Pět Porterových konkurenčních sil na trhu**

Úroveň konkurence v odvětvích podle této teorie závisí na pěti hlavních konkurenčních silách, a to: nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vliv odběratelů a dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů viz obr. 3.3.

Obrázek 3.3 Pět Porterových konkurenčních sil



Zdroj: [9]

### Hrozba odvětvové konkurence

Mezi největší konkurenty pizzerie Balcanica patří okolní podniky, které nabízejí pizařské výrobky různých druhů. Zejména to jsou firmy jako Risorante Alfredo, Silvie Restaurant, Belfast Restaurant či restaurace Le Cafe. Určitou obranou proti konkurenčnímu tlaku je míra diferenciacce produktů. Čím diferencovanější jsou produkty, tím účinnější je obrana proti těmto tlakům. Pizzerie se snaží diferencovat od svých konkurentů velikostí a způsobem přípravy pizzy.

### Hrozba nově vstupujících firem

Vstup nových konkurentů na trh znamená pro pizzerii také jisté ohrožení, protože stále ještě vznikají nová pohostinská zařízení.

### Hrozba substitučních produktů

Je velmi důležité sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků, neboť substituční produkty mohou nahradit naše výrobky a tím omezit cenu a zisk podniku. Všechny firmy v odvětví soutěží s těmi, které vyrábějí substituty. Jedná se o produkty, které

se dokážou funkčně vzájemně nahradit. Pro pizzerii představují substituty například pokrmy restaurací z masa, z ryb, sladké pokrmy, které pizzerie neposkytuje nebo také produkty nabízené fast foody.

### **Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů**

Další hrozbou pro podnikatele jsou dodavatelé, kteří ovlivňují podnikatele cenami a objemem dodávek. Mohou zvýšit cenu nebo snížit kvalitu nakupovaných statků a služeb.

### **Hrozba rostoucí kompetence zákazníků**

Mezi konkurenty mohou vyvolat napětí také zákazníci, kteří se snaží o snížení cen, vyžadují lepší kvalitu výrobků nebo lepší služby a tím staví konkurenty proti sobě. Pizzerie se snaží přáním zákazníků vyhovět a připravuje pro ně různé akce od 1+1 zdarma, přes happy hours až po zákusek ke každé kávě zdarma.



## **4. Metodika sběru dat**

Cílem této bakalářské práce bylo provedení analýzy konkurence pizzerií v okolí pizzerie Balcanica. Cílem analýzy bylo srovnat restaurace, které se nacházejí v blízkosti pizzerie Balcanica, zjistit, jak jsou na tom pohostinská zařízení v oblastech marketingového mixu, v čem je Lutyňská pizzeria lepší či horší a jak zajistit větší konkurenceschopnost této pizzerie, aby obstála ve stále rostoucím konkurenčním prostředí. Pro získání dat, potřebných k vypracování mé bakalářské práce jsem si vybrala dvě metody shromažďování dat. Jako první jsem zvolila metodu mystery shopping, jako druhou metodu jsem vybrala dotazování zákazníků pizzerie Balcanica.

### ***4.1 Mystery shopping***

Tato metoda patří mezi finančně i časově velmi náročné, ale pro analýzu konkurence je vhodná. Spočívá v pozorování a vyhodnocení úrovně služeb poskytovaných zákazníkům daných podniků. Tímto způsobem můžeme získat objektivní informace o stavu provozu, podklady pro rozvoj pracovníků, podklady pro zvýšení spokojenosti zákazníků a v neposlední řadě vylepšení image firmy.

#### **4.1.1 Přípravná fáze**

V blízkém okolí pizzerie Balcanica se nachází velké množství pizzerií. Z finančních, ale také časových důvodů není možné všechny tyto pizzerie navštívit a provést zde pozorování. Proto jsem společně s majiteli restaurace vybrala ta pohostinská zařízení, která poskytují přibližně stejné služby, a která podle mého názoru i podle názorů majitelů pizzerie představují největší konkurenci. Mezi tyto restaurace patří: Ristorante Alfredo, Belfast Restaurant, Silvie Restaurant a restaurace Le Café. Tyto podniky se nacházejí v okolních městech, které sousedí s obcí Dolní Lutyně, ve které se nachází již zmiňovaná pizzeria Balcanica. Abych mohla zaznamenávat úroveň služeb v těchto restauracích, musela jsem si vytvořit formulář, viz příloha č. 1, ve kterém budu hodnotit stanovené faktory vybraných zařízení. Formulář byl pro každou pizzerii stejný. Hodnocení faktorů bylo prostřednictvím škál a také odpovědí ano či ne. Velikost škál jsem zadala od 1 – 5, přičemž 1 znamenalo nejlepší možné hodnocení a 5 nejhorší. Rozhodla jsem se, že toto pozorování nebudu provádět jen já, ale i 3 moji známí z různých věkových kategorií, k zajištění co největší objektivnosti.

**tabulka 4.1 Časový harmonogram pozorování**

Vytvoření formuláře pro pozorování	15.12.2009
Pozorování ve vybraných pizzeriích	11.2 – 18.2.2010
Ristorante Alfredo	11.2.2010
Belfast Restaurant	15.2.2010
Silvie Restaurant	16.2.2010
Restaurace Le Café	17.2.2010
Pizzeria Balcanica	18.2.2010
Soupis výsledků pozorování	19.2. – 12.3.2010

#### **4.1.2 Realizační fáze**

Pozorování jednotlivých restaurací jsem se rozhodla zrealizovat se svými známými, které jsem důkladně seznámila s průběhem pozorování. Pozorování jsme prováděli v běžných pracovních dnech, většinou přibližně okolo 18 hodiny. Běžné pracovní dny jsem si vybrala z důvodu, aby hodnocení všech pizzerií bylo ve stejných podmínkách a aby nebylo ovlivněno víkendovými návaly zákazníků, či pořádáním hostin.

Při návštěvě stanovených restaurací jsme se zaměřili na hodnocení několika faktorů. Jako první nás zajímala restaurace jako celek, přičemž jsme hodnotili, jak na nás působí interiér, zda je v restauraci čisto a také jak na nás restaurace působí na první dojem. Druhým důležitým faktorem pro nás byla pizza, u níž jsme hodnotili její cenu, velikost, chuť a vzhled. Jako další nás zajímala cena, chuť a vzhled nápojů. Také jsme nemohli vynechat hodnocení personálu, který nás obsluhoval. Zkoumali jsme především jejich odborné znalosti, které se týkaly například znalostí různých druhů vín, alkoholu a jídel. Důležitá pro nás také byla ochota, s jakou k nám přistupovali, rychlost a čekací doba na jídlo. Při pozorování jsme se v neposlední řadě zaměřili na to, zda personál nosí stejnokroj, zda se může platit stravenkami či kartou nebo jestli restaurace poskytuje denní menu a rozvoz jídla domů.

#### **4.2 Dotazování**

Dotazování jsem se rozhodla provádět přímo v pizzerii Balcanica formou písemného dotazování, jelikož jsem se potřebovala dozvědět, jaké mají právě zákazníci pizzerie názory, pocity, postoje a v neposlední řadě preference. Tato forma dotazování je relativně levná a respondent má časový prostor na rozmyšlení odpovědi a není negativně ovlivňován tazatelem.

### 4.2.1 Přípravná fáze

Tato etapa výzkumu byla velmi podstatná pro jeho samotnou realizaci. Zahrnovala několik kroků, z nichž byl nejdůležitější definovat problém a cíl výzkumu. Společně s majiteli restaurace jsem se rozhodla pro analýzu konkurence, protože se pizzerie nachází ve velmi konkurenčním prostředí. Cílem dotazování bylo zjistit, jaký mají zákazníci názor na pizzerii, co jim chybí v její nabídce, s čím jsou spokojeni či nespokojeni, jak často ji navštěvují nebo jaké jiné pizzerie navštěvují. Po stanovení problému a cíle dotazování jsem si vytvořila strukturovaný dotazník, který obsahuje 11 otázek. Součástí dotazníku jsou otázky typu baterie, filtrační, polozavřené či identifikační. Následně jsem provedla pilotáž, při které jsem vytvořený dotazník předložila 8 respondentům z řad známých, abych zjistila, zda je dotazník srozumitelný nejen pro mě, ale i ostatním lidem. Základní soubor tvořili obyvatelé okresu Karviná, kterých je 273 137. Výběrový soubor tvořilo 200 respondentů, kteří navštívili pizzerii Balcanica. Technika, kterou jsem použila při výzkumu byla nereprezentativní technika.

**tabulka 4.2 Časový harmonogram dotazníku**

Vytvoření dotazníků	12.2.2010
Sběr dat	13.2. – 26.2.2010
Analýza dat	27.2. – 7.3.2010
Sepsání výsledků výzkumu	8.3. – 12.3.2010

### 4.2.2 Realizační fáze

Dotazníky jsem umístila do pizzerie Balcanica a požádala personál, aby dotazníky předkládali všem hostům. Již z počátku jsem věděla, že ne každý návštěvník bude ochoten odpovědět. Obsluhující personál se setkal i s hosty, kteří za vyplnění dotazníku chtěli nápoj zdarma nebo jiné výhody. Také se mi přihodilo, že semnou chtěl osobně zákazník mluvit a vysvětlit, proč by zrovna on měl tento dotazník vyplnit a k čemu vůbec tento dotazník slouží. Toto bylo pro mne zarážející, neboť vše na co se mě dotázal, bylo uvedeno v úvodu mého dotazníku. Dotazníků, které respondenti vyplnili, bylo 200. Některé byly vyplněny neúplně, proto jsem je musela vyřadit a nahradit novými.

## 5. Analýza konkurenceschopnosti pizzerie

Aby podnik dobře fungoval, musí být konkurenceschopný. V této kapitole se budu věnovat analýze konkurenceschopnosti pizzerie Balcanica. Součástí této kapitoly jsou také výsledky provedeného pozorování a dotazování.

### 5.1 Pět Porterových konkurenčních sil na trhu

#### Konkurence mezi firmami

V současné době je konkurence na trhu služeb velká. Mezi hlavní konkurenty pizzerie Balcanica patří zejména Ristorante Alfredo, které se nachází v Orlové. Tato restaurace je velkou konkurencí díky tomu, že zde poskytují nejen pizzu, ale také velký výběr jiných pokrmů. Určitě se zde nají i velcí gurmáni, neboť jídelní lístek obsahuje širokou škálu zajímavých jídel, ale také kávy, míchaných nápojů a alkoholu. Nachází se nejblíže pizzerii Balcanica a je umístěna u cesty, což představuje značnou výhodu, jelikož je pro potenciální zákazníky dobře viditelná. Je to také nejstarší pizzeria v okolí. Další podniky, které se nachází v Orlové, a se kterými pizzeria Balcanica svádí konkurenční boj, jsou například Silvie Restaurant, která je umístěna v centru města Orlová a mnoho lidí, kteří pracují na úřadech nebo v centru zde docházejí nejen na pizzu, ale také na obědové menu. Novým konkurentem se stala nedávno nově otevřená pizzeria Le Café v Orlové, která se nachází na sídlišti a láká zákazníky na akci 1+1 pizza zdarma. Posledním velkým konkurentem je restaurace Belfast v Bohumíně. Tato restaurace nabízí zákazníkům pizzy velkých rozměrů za přijatelné ceny a rozsáhlý jídelní i nápojový lístek.

#### Potenciální nové firmy

Myslím si, že čas od času dochází v okrese Karviná k otevření nové pizzerie jako například pizzerie Le Café v Orlové, ale zároveň se domnívám, že trh je už téměř nasycen. Pizzerií již je v dnešní době tolik, že jen stěží si nová pizzeria získá nové zákazníky. V současné době, kdy doznívá ekonomická krize je také obtížnější získat úvěry, které pomáhají podnikatelům k otevření nových zařízení.

#### Dodavatelé

Pro samotnou pizzerii je důležité, aby si od dodavatelů zajistili kvalitní, cenově dostupné, přesné a flexibilní dodávky surovin na výrobu pizzy. Nelze opomenout spolupráci s firmami, které poskytují pizzerii sortiment nápojů a kávy, jako jsou Coca-Cola, Plzeňský

Prazdroj a Nescafé. Se současnými dodavateli má pizzerie letité zkušenosti a je s nimi spokojena. V případě potřeby však vedení pizzerie kontaktuje nové dodavatelské firmy nebo s nimi naváže spolupráci. Mezi současnými dodavateli pizzerie Balcanica neexistuje dodavatel, který má natolik silnou vyjednávací pozici, že si může dovolit zvyšovat ceny, aniž by o své klienty přišel.

### Substituty

Domnívám se, že pizzerie svým zákazníkům nenabízí dost rozsáhlý sortiment v kategorii jídel. Existuje mnoho jídel, které nahradí pizzu, saláty či těstoviny a pizzerie je bohužel nenabízí. Mezi tyto substituty patří zejména pokrmy z kuřecího, vepřového či hovězího masa, pokrmy z ryb nebo pro vegetariány pokrmy jako například smažený sýr, hermelín a podobné. Substituty mohou tvořit také pokrmy rychlého občerstvení, jako jsou párky v rohlíku či hamburgery.

### Zákazníci

Pizzerii navštěvují různé věkové skupiny lidí. Velkou část zákazníků představují mladí lidé do 26 let, menší část lidé středního věku, či senioři. Tito zákazníci požadují nižší cenu, vyšší kvalitu výrobků či lepší služby a tím staví konkurenty proti sobě. Zákazníci, kteří pizzerii navštěvují, bydlí většinou v Dolní Lutyni, kde se pizzerie nachází, ale také dojíždějí z okolních měst, nejvíce pak z města Orlové.

## 5.2 Vyhodnocení pozorování

Pozorování probíhalo v níže uvedených pohostinských zařízeních okresu Karviná, která představují pro pizzerii Balcanica jistou konkurenci. Během pozorování jsem se zaměřila na několik faktorů, které jsem srovnávala u jednotlivých restaurací. Z níže uvedených tabulek lze vyčíst hodnocení jednotlivých pizzerií.

### 5.2.1 Zhodnocení jednotlivých faktorů pizzerií

#### Vyhodnocení restaurace

Restaurace	Balcanica	Alfredo	Belfast	Silvie	Le Café
Faktor					
Interiér	Průměrný	Velmi pěkný	Velmi pěkný	Pěkný	Velmi pěkný
Čistota	Méně čisto	Velmi čisto	Méně čisto	Velmi čisto	Velmi čisto
První dojem	Horší	Velmi dobrý	Dobrý	Dobrý	Velmi dobrý

## Restaurace

Při pozorování všech vybraných restaurací jsme ve 2 případech konkrétně v Ristorante Alfredo a Restauraci Le Café zaznamenali krásný interiér, udržovanou čistotu a také dobrý první dojem. S interiérem jsme nebyli spokojeni v pizzerii Balcanica a Silvie. V pizzerii Balcanica nám vadilo špatné osvětlení a vzhled nekuřácké místnosti, zatímco v restauraci Silvie nám vadilo nevzhledné vybavení a sezení v boxech. O čistotu by se měly více zajímat restaurace Belfast a pizzerie Balcanica. V těchto restauracích jsme s čistotou nebyli příliš spokojeni díky špinavým stolům, skleničkám či ušpiněnému oblečení personálu. Na první dojem byly všechny pizzerie přijatelné, jen v pizzerii Balcanica nám vadily sudy piva a přepravky na nápoje umístěné před barem a také špatné osvětlení nekuřácké místnosti, což nám vadilo i u pizzerie Belfast.

## Vyhodnocení pizzy

Restaurace	Balcanica	Alfredo	Belfast	Silvie	Le Café
Faktor					
Cena pizzy	Přijatelná	Spíše nepřijatelná	Zcela přijatelná	Průměrná	Průměrná
Velikost pizzy	Velká porce	Malá porce	Velká porce	Malá porce	Střední porce
Chuť pizzy	Výborná	Spíše neuspokojivá	Dobrá	Horší	Výborná
Vzhled pizzy	Vzhledná	Spíše nevzhledná	Vzhledná	Vzhledná	Vzhledná

## Pizza

Pizza je u každé z pizzerií odlišná. Nejvíce jsme byli s pizzou spokojeni v pizzerii Balcanica a Belfast, a to jak chuťově, tak velikostně. V pizzerii Le Café a Silvii je pizza celkem dobrá, jen je příliš malá. Nejhorší pizzu podle nás připravují v pizzerii Alfredo, kde je pizza malá, nevzhledná a ještě k tomu cenově příliš drahá. Cenově je na tom nejlépe pizzerie Belfast a Balcanica, kde mají zákazníci možnost dostat velkou pizzu, za přijatelnou cenu.

### Vyhodnocení nápojů

Restaurace	Balcanica	Alfredo	Belfast	Silvie	Le Café
Faktor					
Cena nápoje	Přijatelná	Spíše nepřijatelná	Přijatelná	Zcela nepřijatelná	Přijatelná
Chuť nápoje	Dobrá	Výborná	Dobrá	Dobrá	Spíše neuspokojivá
Vzhled nápoje	Vzhledný	Velmi vzhledný	Vzhledná	Velmi vzhledná	Vzhledná

### Nápoje

Pizzerie nabízejí velmi rozsáhlý a podobný nápojový lístek. Sortiment nápojů se liší pouze značkou a cenou. Jen kromě pizzerie Le Café v Orlové, která nabízí nealkoholické nápoje značky Pepsi Cola, všude jinde poskytují nealkoholické nápoje od společnosti Coca Cola. Ve všech zkoumaných pizzeriích zákazník utratí za 0,5 l nejlevnějšího piva od 26-32 Kč. Každá ze zmíněných pizzerií také nabízí svým zákazníkům alkoholické či nealkoholické míchané nápoje. Za nealkoholický míchaný nápoj mojito zaplatí zákazník od 40-66 Kč. Mezi jedny z dražších pizzerií patří Alfredo, Le Café a Silvie. Nejlepší míchaný nápoj jsme dostali v pizzerii Alfredo, ale naopak zde byl tento míchaný nápoj nejdražší ze všech pizzerií. Nejméně nám naopak chutnal míchaný nápoj v restauraci Le Café. Zde je tento nápoj naopak nejlevnější ze všech pozorovaných pizzerií.

### Vyhodnocení obsluhy

Restaurace	Balcanica	Alfredo	Belfast	Silvie	Le Café
Faktor					
Čekací doba	Krátká	Velmi krátká	Spíše delší	Krátká	Krátká
Znalosti	Velmi dobré	Velmi dobré	Průměrné	Velmi dobré	Dobré
Ochota	Spíše neochotná	Ochotná	Ochotná	Ochotná	Velmi ochotná
Rychlost	Rychlá	Velmi rychlá	Rychlá	Rychlá	Velmi rychlá
Stejnokroj	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne

## Obsluha

Obsluhující personál bych zhodnotila na výbornou u pizzerie Alfredo a Le Café. U ostatních zařízení byla obsluha neochotná, nepříjemná či špatně organizovaná. Znalosti personálu postrádám hlavně v pizzerii Belfast. Stejnokroj nosí pouze v pizzerii Alfredo a Silvie, v ostatních podnicích mají stejné jen firemní tričko.

### Vyhodnocení ostatních faktorů

<i>Restaurace</i>	<b>Balcanica</b>	<b>Alfredo</b>	<b>Belfast</b>	<b>Silvie</b>	<b>Le Café</b>
<i>Faktor</i>					
<b>Platba kartou</b>	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
<b>Platba stravenkami</b>	Ano všemi druhy	Ano pouze některými	Ano všemi druhy	Ano pouze některými	Ano všemi druhy
<b>Rozvoz</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Menu</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

## Ostatní

Ani v jedné z pizzerií není možnost platby kartou, stravenkami lze platit všude. Každá z pizzerií nabízí zákazníkům výběr ze 2 poledních menu, kromě pizzerie Balcanica, která nabízí pouze jedno polední menu a restaurace Le Café, která nabízí výběr z 3 druhů poledního menu. Rozvoz pizzy je provozován u čtyř z pěti zmíněných pizzerií. Tuto službu neposkytuje pizzerie Le Café. V rámci pozorování jsme také zjistili, že všechny pizzerie kromě pizzerie Balcanica nabízejí v jídelním lístku svým zákazníkům kromě pizzy salátů a těstovin také mnoho pokrmů z kuřecího, vepřového a hovězího masa, také palačinky a mnoho druhů polévek.

### 5.2.2 Celkové hodnocení pizzerií

#### Celkové hodnocení Pizzerie Balcanica

Celkově pizzerii hodnotím jako průměrnou. Interiér restaurace je celkem pěkný, jen zadní nekuřácká místnost působí kýčovitě, zejména díky mnohým nevkusným ozdobám na zdi. Velkým nedostatkem pizzerie je špatné osvětlení, které je podle mého názoru velmi důležité. Zejména v nekuřácké místnosti je velká tma díky nedostatečnému osvětlení. Také by se zde měli zaměřit více na čistotu. Pizzerie nabízí mnoho druhů výborných pizz, saláty a těstoviny, ale postrádám zde klasické pokrmy z kuřecího, vepřového či hovězího masa, což by jistě někteří lidé rádi uvítali. Personál na mě nepůsobil příliš ochotně ani příjemně, naopak to



vypadalo, jako by ho naše návštěv obtěžovala, ale co se týká znalostí, ty hodnotím na výbornou. Kladně hodnotím také rozdělení kuřácké a nekuřácké místnosti, ale v kuřácké místnosti bych doporučovala lepší odvětrávání. Velkým plusem je také parkoviště přímo před pizzerií.

### **Celkové hodnocení Ristorante Alfredo**

Tato pizzerie může zákazníka zaujmout jak svým krásným interiérem, čistotou, ale především rozsáhlou nabídkou v jídelním i nápojovém lístku. Zákazník zde má možnost si vybrat jak z mnoha různých druhů pizz, tak z pokrmů z masa, ryb, palačinek, salátů či pohárů. Personál je velice příjemný a pozitivně na mě působí stejnokroj, který zde nosí. Přímo před pizzerií se nachází malé parkoviště, které je vyhrazeno pouze pro zákazníky, což považuji za velké plus. Našla jsem ale pár věcí, které hodnotím záporně, a to především pizzu, která není podle mého názoru ani podle názorů výzkumného týmu chuťově dobrá. Je velmi malá a cena je příliš vysoká. Dalším negativem jsou již zmiňované ceny. Jak u nápojů, tak u jídla jsou ceny velmi vysoké, někdy až příliš moc. Také jsem si všimla, že prostor je pouze kuřácký, takže zde není možno usadit se do místnosti pro nekuřáky. Tento fakt je nejspíš řešen dobrým odvětráváním, protože na rozdíl od jiných pizzerií při odchodu z pizzerie jsme příliš necítili zápach z cigaret.

### **Celkové hodnocení Belfast Restaurant**

Belfast Restaurant z celkového pohledu hodnotím na jednu z lepších pizzerií, hlavně díky své pizze, velkému výběru v jídelním a nápojovém lístku a zajímavému interiéru. Jídelní lístek opět nabízí mnoho pizz, pokrmů z masa, těstoviny, saláty, polévky a také sladká jídla. Jak už jsem uvedla prostor je rozdělen na dvě místnosti, a to kuřáckou a nekuřáckou s vlastními vchody, což mnozí lidé ocení stejně jako možnost parkování hned u restaurace. Kladné hodnocení narušuje personál, který je podle mého názoru nezkušený a špatně organizovaný. Také mě nepříjemně překvapilo, že v době kdy jsme jedli, v restauraci volně pobíhal pes, který patří majiteli restaurace.

### **Celkové hodnocení Restaurace Le Café**

Celkově restauraci hodnotím spíše pozitivně. Restaurace působí pěkným čistým dojmem, je zde velký výběr jak v nápojovém, tak v jídelním lístku. Opět kromě pizzy mají zákazníci možnost vybrat si z klasických pokrmů z masa. Personál je velice příjemný a rychlý. Před pizzerií je velké parkoviště, které je vyhrazeno pouze pro zákazníky a také letní terasa. Pizza v této restauraci je chuťově dobrá, jen je velice malá. Ceny jsou zde také podle srovnání

s jinými restauracemi příliš vysoké. Pokud někomu vadí kouř z cigaret, tak zde nemá možnost se usadit do nekuřácké místnosti, jelikož zde je jen kuřácký prostor.

### Celkové hodnocení Silvie Restaurant

Silvii Restaurant hodnotím jako průměrnou pizzerii s ne moc pěkným interiérem. Co mě ale velmi mile překvapilo je to, že zde je vymezen prostor pro děti, které zde mají možnost hrát si či malovat. Jídlo je zde v pořádku. U nápojů postrádám větší výběr míchaných nápojů. Cenově patří mezi dražší pizzerie. Obsluha je velice příjemná a pohotová.

## 5.3 Vyhodnocení dotazníků

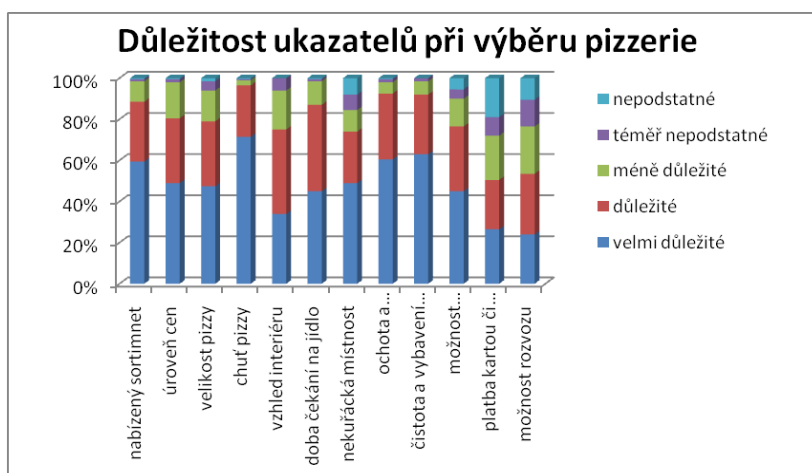
V následující části mé bakalářské práce se budu věnovat vyhodnocení dotazníků, které vyplňovali návštěvníci pizzerie Balcanica.

### 5.3.1 Vztah spokojenosti a důležitosti ukazatelů při výběru pizzerie

#### Důležitost ukazatelů při výběru pizzerie

Aby podnik obstál před konkurencí, měl by každý majitel podniku vědět, co je pro zákazníky nejdůležitější při výběru pizzerie. Z následujícího grafu je patrné, které faktory jsou pro zákazníky prioritní a které nikoliv. Z grafu lze vyčíst, že pro zákazníky jsou důležité skoro všechny faktory, kromě platby kartou či stravenkami nebo možnost rozvozu, které jsou z 50 % důležité a z 50 % již méně důležité. Návštěvníci hodnotí jako nejvíce důležité faktory při výběru restaurace zejména chuť pizzy, ochotu a odbornost personálu, čistotu a vybavení restaurace, nabízený sortiment, dobu čekání na jídlo a také ceny.

Obrázek 5.1 Důležitost ukazatelů při výběru pizzerie



Z výsledků tedy vyplývá, že se pizzerie musí zaměřit na širší sortimentu a kvalitu pizzy, na kterou zákazníci nebudou muset dlouho čekat. K tomu, aby si lidé vybrali právě pizzerii Balcanica je také důležité, aby vedení této společnosti zajistilo kvalitní a ochotný personál, který bude dbát na čistotu v pizzerii. Cenu nabízeného sortimentu musí stanovit tak, aby odpovídala množství a kvalitě.

Tyto faktory jsou jedny z nejdůležitějších při výběru restaurace a většina zákazníků je hodnotila podobně. Například hodnocení žen a mužů se výrazně nelišilo, vždy hodnotili podobně. Pouze pro ženy je o něco důležitější nabízený sortiment, což můžeme vidět v grafu hodnocení důležitosti při výběru restaurace dle pohlaví, který se nachází v příloze č. 4.

Ani zákazníci dle věku, četnosti návštěv či místa bydliště se při důležitosti faktorů nijak vážně neliší. Pro některé je o něco více důležitý nabízený sortiment a naopak někde méně. Nejedná se však o výrazné rozdíly.

### Spokojenost s ukazateli pizzerie Balcanica

Zákazníci pizzerie Balcanica také hodnotili, jak jsou spokojeni s danými ukazateli. Nejvíce jsou lidé spokojeni s velikostí pizzy, která oproti jiným pizzeriím je opravdu velká a také s její chutí. Další věc, s kterou jsou zákazníci spokojeni je možnost parkování před restaurací. S nabízeným sortimentem, který je pro zákazníky velmi důležitý, je část lidí spokojena a část méně spokojena. Toto se dá vysvětlit tím, že pizzerie nabízí pouze pizzu, saláty a těstoviny, nikoliv pokrmy z masa. Jednou z věcí, s kterou je část lidí méně spokojena, je možnost platby kartou či stravenkami. V pizzerii je možno platit pouze hotovostí nebo stravenkami a kartou nikoliv. S ostatními ukazateli jsou zákazníci také spokojeni.

**Obrázek 5.2 Spokojenost s ukazateli pizzerie Balcanica**



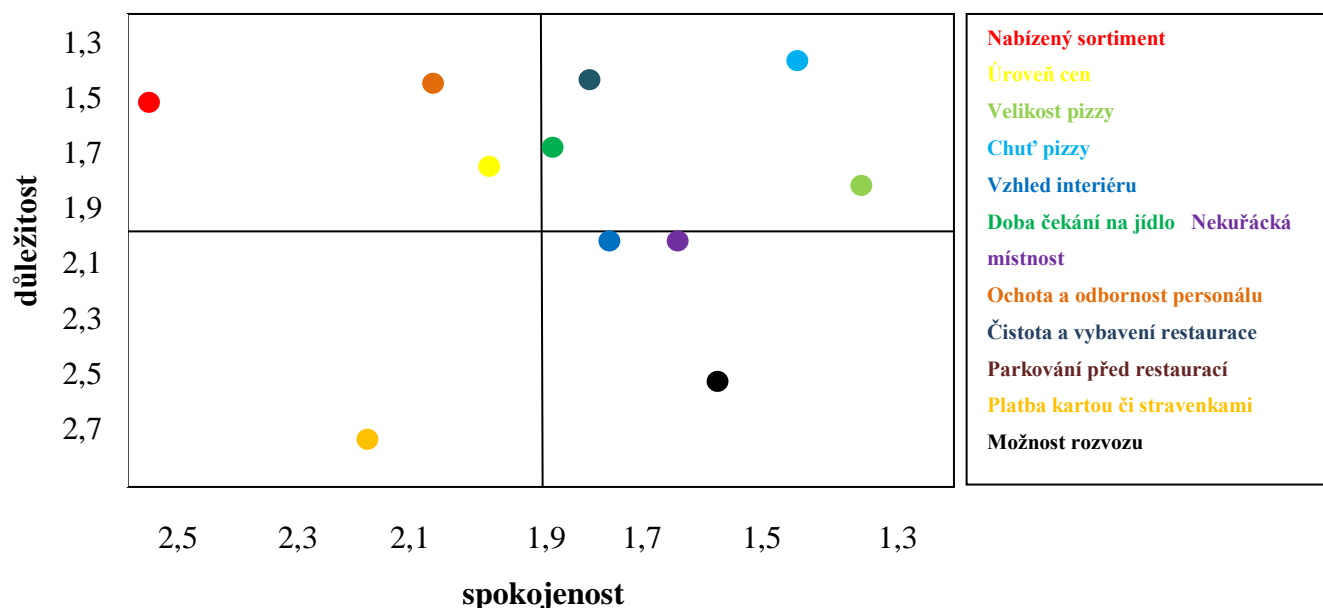
Z grafu je patrné, že by se pizzerie měla zamyslet zejména nad možností rozšíření jídelního lísku, protože s ním lidé nejsou až tak spokojeni a jak vyplývá z grafu č. 5.1, lidé považují právě nabízený sortiment za velmi důležitý při výběru pizzerie.

Hodnocení spokojenosti s danými faktory je opět podobné u všech respondentů. Jak muži, tak ženy hodnotili velmi podobně, také podle věkového rozdělení jsem zde nenarazila na žádný výrazný rozdíl. Pouze když jsem rozdělila zákazníky podle četnosti návštěv, tak u faktoru cena jsem se setkala s lehce výraznějším rozdílem. Zákazníků, kteří zde byli poprvé a také zákazníků, kteří pizzerii navštěvují 1x a vícekrát do týdne a jsou s cenou spokojeni je v rozmezí 60 – 70 %, kdežto zákazníci, kteří restauraci navštěvují méně, jsou s cenou více spokojeni a to 80 - 90 % zákazníků. K dosažení větší spokojenosti s cenami v pizzerii by se majitelé měli zamyslet nad poskytováním slevových poukazů při dosažení určité útraty.

### Poziční mapa

Tato poziční mapa zobrazuje, jak jsou pro zákazníky důležité jednotlivé faktory při výběru restaurace a jak jsou s nimi spokojeni v pizzerii Balcanica. V dotazníku měli zákazníci pizzerie možnost hodnotit ukazatele na škále od 1 – 5, přičemž 1 znamená nejlepší možné hodnocení, 5 nejhorší. Z výsledků dotazníků vyplynulo, že lidé hodnotili většinou dobře, proto jsem se rozhodla rozdělit škály v poziční mapě od nejnižší průměrné dosažené hodnoty ukazatelů po nejvyšší. Tento postup jsem zvolila proto, aby z poziční mapy bylo patrné, které ukazatele, ikdyž se všemi jsou zákazníci celkem spokojeni, je možno vylepšit v porovnání s ukazateli, se kterými jsou zákazníci spokojeni nejvíce.

Obrázek 5.3 Poziční mapa

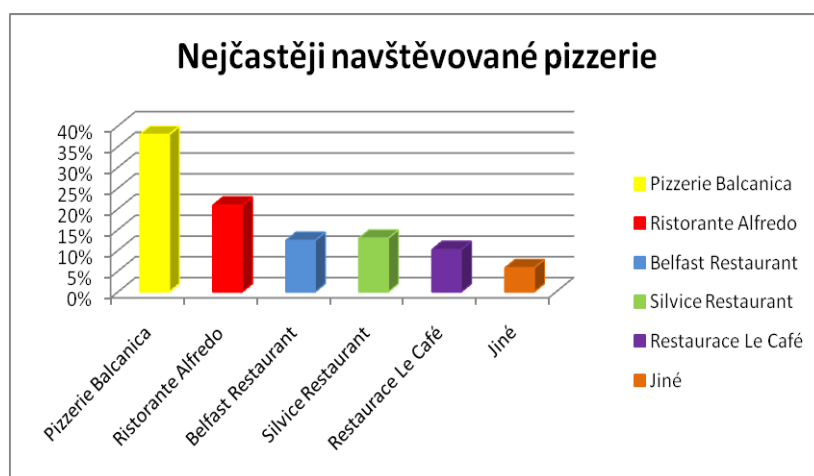


V kvadrantu konkurenčních příležitostí se nachází nabízený sortiment, úroveň cen a ochota a odbornost personálu. Tyto faktory jsou pro návštěvníky důležité, ale nejsou s nimi zde příliš spokojeni. Také při prováděném pozorování jsem ani já ani členové mého týmu s těmito faktory nebyli příliš spokojeni, proto jak i z této poziční mapy vyplývá, by se pizzerie nad těmito faktory měla zamyslet a najít řešení, jak docílit větší spokojenosti zákazníků. Dále je pro hosty významná chuť pizzy, doba čekání na jídlo, velikost pizzy a čistota a vybavení restaurace. V těchto oblastech jsou návštěvníci zároveň velmi spokojeni. Co se týká platby kartou či stravenkami, nejsou zde zákazníci spokojeni, ale zároveň to pro ně není příliš důležité. Pro zákazníky při výběru restaurace není významné, zda je zde nekuřácká místnost či možnost rozvozu, ale s těmito faktory jsou spokojeni.

### 5.3.2 Nejčastěji navštěvované pizzerie

Pizzerie Balcanica v Dolní Lutyni není jedinou pizzerií v karvinském regionu, a proto má spoustu konkurentů, se kterými musí soupeřit o přízeň zákazníků. Pizzerii Balcanica nejčastěji navštěvuje 38 % dotazovaných. Druhou nejvíce oblíbenou pizzerií je Ristorante Alfredo, které navštěvuje 21 % dotazovaných. Tento podnik konkuruje pizzerii Balcanica zejména tím, že nabízí rozsáhlejší sortiment nápojového i jídelního lístku, který mnoho zákazníků postrádá, zákazník má možnost být obsloužen velmi příjemným a ochotným personálem. Ristorante Alfredo v Orlové je nejbližší pizzerie, která je vzdálena od pizzerie Balcanica asi 5 minut autem. Ostatní podniky jako Belfast Restaurant v Bohumíně, Silvie Restaurant v Orlové či restauraci Le Café v Orlové navštěvuje přibližně 10 % dotazovaných. Někteří zákazníci také uváděli pizzerii Dinos v Karvině.

Obrázek 5.4 Nejčastěji navštěvované pizzerie

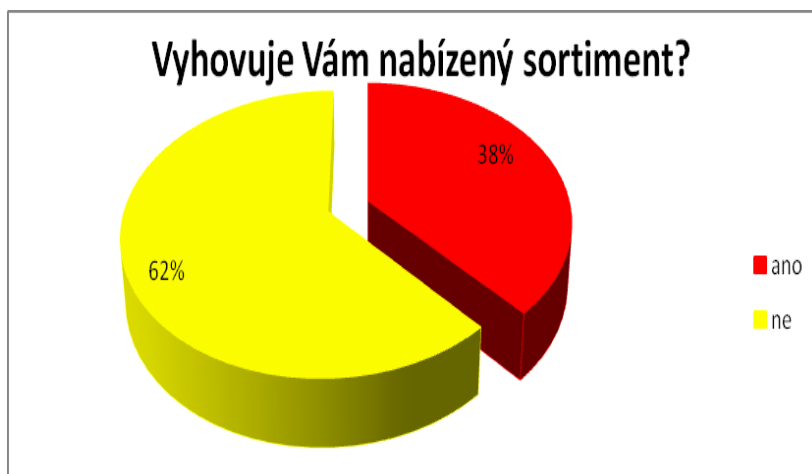


Návštěvníci, kteří byli v pizzerii Balcanica poprvé, uváděli jako nejčastěji navštěvovanou pizzerii Ristorante Alfredo, které se umístilo na prvním místě, což lze vidět v grafu Návštěvnost pizzerií prvotními zákazníky pizzerie Balcanica, který se nachází v příloze č. 4. Tato skutečnost je způsobena tím, že pizzerie Alfredo nabízí širší sortiment, díky reklamě je daleko více známá a existuje již řadu let. Jako druhá se umístila pizzerie Balcanica.

### 5.3.3 Spokojenost s nabízeným sortimentem

Během mého pozorování jsem zjistila, že všechny pozorované pizzerie nabízí mnohem větší sortiment než pizzerie v Dolní Lutyni. Proto jsem se rozhodla zjistit, zda stávající sortiment zákazníkům vůbec vyhovuje. Dle mého očekávání většině, tedy 62 % dotazovaných, nabízený sortiment nevyhovuje a uvítali by něco nového. Pouze 38 % zákazníků nynější nabídka vyhovuje. Skutečnost, že sortiment zákazníkům nevyhovuje jsem očekávala, již díky výsledkům, které se nacházejí v grafu č. 5.3.

Obrázek 5.5 Vyhovující sortiment



#### Spokojenost s nabízeným sortimentem dle pohlaví

Nejvíce by rozšíření jídelního lístku ocenily ženy a to 67 %, zatímco muži by uvítali rozšíření jídelního lístku v počtu 58 % viz graf v příloze č. 4. Fakt, že rozšíření jídelního lístku by o něco více uvítaly ženy, vyplývá již z otázky č. 1, která poukazuje na to, že nabízený sortiment je pro ženy důležitější než pro muže.

#### Spokojenost s nabízeným sortimentem dle četnosti návštěv

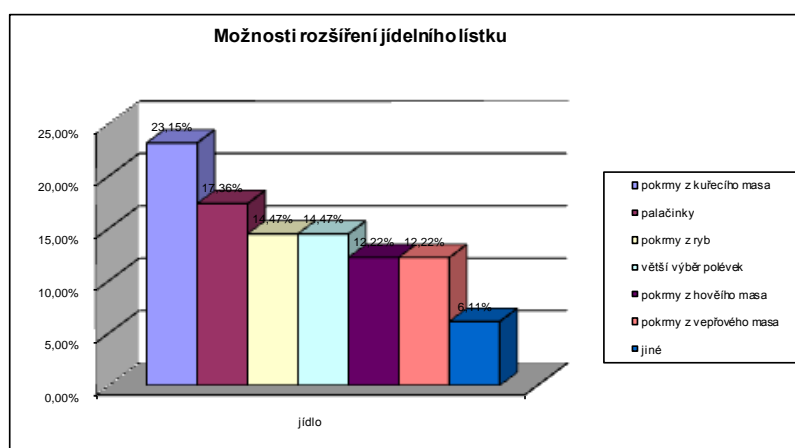
Dle rozdělení četnosti návštěv je patrné, že větší nabídku by uvítali zejména hosté, kteří navštěvují pizzerii 1x až několikrát týdně, tedy stálí zákazníci. Tato část zákazníků tvoří

70 %. Na druhém místě by ocenili rozšíření jídelního lístku hosté, kteří zde byli poprvé, konkrétně 67 %. Skupiny zákazníků, kteří pizzerii navštěvují 1x až několikrát měsíčně a méně často jsou také nespokojeni s jídelním lístkem. Tuto skupinu tvoří 59 %. Rozšířením jídelního lístku by pizzerie získala nové zákazníky, díky kterým by došlo k růstu tržeb.

### 5.3.4 Možnosti rozšíření jídelního lístku

Jak vyplynulo z grafu 4.6, většině zákazníků stávající sortiment v jídelním lístku nevyhovuje. Z 62 % zákazníků, kteří by uvítali rozšíření jídelního lístku je 23 % těch, kteří chtějí rozšířit sortiment o pokrmy z kuřecího masa. Kuřecí maso je jedno z nejlevnějších, a proto by cenově pokrmy byly dostupné pro většinu lidí. Příprava pokrmů z kuřecího masa také není časově náročná. Jako druhý pokrm, který by lidé rádi viděli v jídelním lístku jsou palačinky, které ocení jak dospělí tak děti. Právě palačinky by uvítalo 18 % dotazovaných. Příprava palačinek je velmi rychlá a celkem levná. Na třetím místě se shodně umístily pokrmy z ryb a také větší výběr polévek.

Obrázek 5.6 Možnosti rozšíření jídelního lístku



### Rozšíření jídelního lístku dle věku

Díky tomu, že mnoho zákazníků by uvítalo rozšíření jídelního lístku, chtěla jsem také zjistit, které věkové skupiny stojí o různé druhy jídel. Z grafu, který se nachází v příloze č. 4 je patrné, že například pokrmy z kuřecího masa by nejvíce uvítali návštěvníci s věkem do 26 let, kteří tvoří 26 %, ale také další věkové kategorie. Je zajímavé, že palačinky, které by chtěli zákazníci v jídelním lístku, nejvíce požadují lidé s věkem nad 50 let. Toto se dá vysvětlit i tím, že restauraci navštěvují s vnoučaty, kteří tyto pokrmy mají rádi. Pokrmy z ryb ocení 23 % zákazníků ve věkové skupině od 38- 50 let.

### **Rozšíření jídelního lístku dle četnosti návštěv**

Myslím, že důležité při rozhodování, zda rozšířit nabídku v jídelním lístku je zjistit, které pokrmy by uvítali hosté, kteří pizzerii navštěvují často, ale také hosté, kteří zde byli poprvé. Proto jsem se rozhodla analyzovat, jaký typ zákazníků uvítá různé druhy pokrmů. Z grafu, který se nachází v příloze č. 4 je patrné, že kuřecí maso v jídelním lístku by ocenili nejvíce zákazníci, kteří zde podnikají návštěvy 1x až několikrát týdně a to 29 %. Palačinky, které se v žebříčku pokrmů umístily na druhém místě, by naopak ocenili nejvíce hosté, kteří zde podnikají návštěvy méně často. Větší výběr polévek by vyhovoval zákazníkům s návštěvností 1x až několikrát měsíčně a jídla z ryb by ocenili návštěvníci, kteří se zde chodí stravovat 1x až několikrát týdně, ale také ti, kteří zde byli poprvé. Hovězí, či vepřové speciality chtějí nejvíce lidé, kteří zde chodí méně často nebo zde byli poprvé. Dále se umístily pokrmy jako zapečené těstoviny, lasagne či více pohárů. Pizzerie by se tedy měla zamyslet nad rozšířením jídelního lístku zejména o pokrmy z kuřecího masa a ryb a také palačinky.



## 6. Návrhy a doporučení

V této kapitole se budu zabývat návrhy a doporučeními, které by mohly pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti pizzerie Balcanica v Dolní Lutyni. Následující návrhy a doporučení vychází z provedeného marketingového výzkumu, který zahrnoval pozorování jednotlivých pizzerií a také dotazování návštěvníků pizzerie Balcanica. Dále vychází tyto doporučení z Porterovy analýzy konkurenčních sil a poziční mapy.

### 6.1 Rozšíření sortimentu

Pizzerii Balcanica **navrhuji rozšíření nabídky v jídelním lístku**, což by uvítala více než polovina zákazníků pizzerie. Vyplývá to také z provedeného marketingového výzkumu. Pizzerie nabízí pouze pizzu, saláty, těstoviny či 2 druhy polévek. Proto doporučuji, aby se majitelé zamysleli nad **rozšířením jídelního lístku zejména o pokrmy z kuřecího masa, palačinky, pokrmy z ryb, větší výběr polévek**. Kuřecí maso je jedno z nejlevnějších, proto cena pro zákazníky může být stanovena tak, aby nebyla příliš vysoká. Také čas pro přípravu pokrmů z kuřecího masa je celkem krátký, oproti pokrmům z vepřového či hovězího masa. Palačinky jsou také velice oblíbené jídlo, které netrvá moc dlouho, a na přípravu nejsou náročné. Co se týká polévek, v dotazníku lidé uváděli u možnosti rozšíření sortimentu polévku pavyzzy, která se skládá s vývaru, uzeného sýru, vejce a k této polévce se přidává malá pizza sypaná pouze sýrem. Domnívám se, že pokud pizzerie bude nabízet alespoň pár druhů těchto pokrmů, přiláká širší škálu zákazníků. Tyto pokrmy nejsou příliš složité na přípravu a také náklady vynaložené na tyto pokrmy jsou přijatelné. Tímto krokem by pizzerie mohla získat nové zákazníky a zvýšit konkurenceschopnost. Jelikož všechny ostatní porovnávané pizzerie tyto pokrmy nabízí, je třeba se zamyslet nad jejich zavedením, aby mohla pizzerie Balcanica konkurovat ostatním pizzeriím i v těchto oblastech. Z počátku by pizzerie svým hostům mohla nabídnout pouze víkendové akce s těmito pokrmy a podle zájmu zákazníků by se rozhodlo, zda jídla budou součástí jídelního lístku. Na tyto akce by samozřejmě potenciální zákazníci měli být upozorňováni dostatečnou reklamou.

Aby se zvýšil odběr obědového menu **navrhuji zavést možnost rozesílání zájemcům email s nabídkou týdenního menu**. Zákazníci, kteří by tuto možnost uvítali, by pouze museli na webových stránkách pizzerie zadat svoji emailovou adresu.

## 6.2 Vylepšení interiéru

V rámci pozorování se pizzerie v Dolní Lutyni interiérem, umístila nejhůře ze všech ostatních zkoumaných pizzerií. V pizzerii je velkým problémem nedostatek světla. Díky tomu, že zde nejsou okna, pouze jedno u vstupních dveří, je třeba lépe dbát na osvětlení prostoru. Nejméně světla je zejména v zadní části pizzerie. Na tento nedostatek osvětlení poukazovali také respondenti při vyplňování dotazníků. Prostor působí tmavě také díky tomu, že je zde vymalováno tmavě šedou barvou. **Navrhuji, aby se interiér doplnil o více světelných zařízení, a také navrhuji nové vymalování zadní místnosti.** Barva této místnosti by měla být stejná jako ostatní části pizzerie, a to světle žlutá, která tento prostor rozjasní.

Jako další změnu **doporučuji montáž dveří, které rozdělí část kuchyně a pizzerie.** Kuchyň se nachází vedle toalet, proto každý zákazník, když jde na toaletu má možnost vidět část kuchyně, kde se připravuje pizza.

Pizzerie Balcanica je rozdělena na část kuřáckou a nekuřáckou, což je podle mého názoru plus, ale v kuřácké části pizzerie se nenachází žádné odvětrávání, které by kouř z cigaret tlumilo. Zejména o víkendu, kdy je naplněna kapacita a mnoho lidí kouří, je tento kouř nesnesitelný. Proto **doporučuji zamyslet se nad montáží odvětrávacího zařízení.**

V zimních měsících se pizzerie potýká s nedostatkem tepla, zejména v místnosti, kde jsou vstupní dveře, proto **doporučuji zajistit topení do místnosti, která se nachází přímo u vstupu do pizzerie.**

Součástí pizzerie je velká televize, která sice vypadá hezky, ale bohužel již dlouho nefunguje. Proto **navrhuji zprovoznit televizi,** která jistě naláká zákazníky zejména z mužských řad v období, kdy v televizi budou vysílat sportovní akce.

## 6.3 Zvýšený důraz na čistotu a zkvalitnění obsluhy

Podle mého názoru pokud host přijde do restaurace a vidí nepořádek, tak si pomyslí, jak to musí vypadat v kuchyni. Aby hosté nemuseli takto uvažovat, je třeba zvýšit nároky na čistotu. **Doporučuji umístit pивní sudy jinam než před bar,** kde jsou každému na očích. **Dalším doporučením je více dbát na čistotu stolů v pizzerii stejně jako na úklid za barem.** Také nepůsobí příliš dobře, když na terase, která v zimních měsících sice není otevřena, jsou odloženy pytle s odpady, či prázdné krabice.

V letních měsících poskytuje pizzerie možnost posezení na venkovní terase, která ale podle mého názoru není úplně dokončena. Opět zde není úplně nejlépe vyřešeno osvětlení. Proto **doporučuji nainstalovat lepší světlo a také bych odstranila koberec**, který v případě kdy déle prší, navlhne a pak nepříjemně zapáchá a také je náročný na údržbu, protože nepořádek z koberce se velice špatně zametá. **Z terasy doporučuji odstranit břečťan**, který roste po stěnách terasy a nepůsobí příliš estetickým dojmem.

Jelikož zákazník je ten, bez kterého by pizzerie nemohla existovat, je třeba o něj pečovat. Proto, aby se zákazník cítil v pizzerii dobře a rád ji navštěvoval, je třeba, aby obsluhující personál byl schopný zajistit přání a potřeby zákazníka. **Doporučuji zvýšit důraz na chování obsluhujícího personálu vůči zákazníkům**. Společně se zkvalitněním obsluhy bych **navrhovala zavést v pizzerii knihu přání a stížností**, kde bude host mít možnost se vyjádřit.

Aby pizzerie působila lepším dojmem, **doporučila bych zavést stejnokroj obsluhujícího personálu**, jelikož musí být na první pohled vidět jasný rozdíl mezi zákazníkem a personálem pizzerie a také to podle mého názoru vypadá velmi pěkně. Velmi pěkně působí klasické černé kalhoty či sukně a košile různých barev, které v dnešní době poskytují dealeri firem, od kterých pizzerie odebírá zboží.

## **6.4 Ostatní návrhy a doporučení**

Dále **doporučuji dokončení webových stránek**, na kterých chybí zejména nápojový lístek a také rozšíření fotogalerie pizzerie. Jelikož s pizzou v této pizzerii jsou zákazníci velmi spokojeni, **navrhuji, aby se kvalita, chuť i velikost pizzy udržovala na stejné úrovni**. Právě díky dobré pizze si zajišťuje pizzerie mnoho stálých zákazníků.

**Dalším doporučením je zlepšit kvalitu zásobování**. Běžně se zde stává, že pro určité druhy jídel či nápojů nejsou zajištěny potřebné suroviny. Tyto suroviny jsou zde častým nedostatkem, jak jsme se přesvědčili např. u míchaného nápoje mojito.

V některých pozorovaných pizzeriích jsem si všimla, že nápojový lístek obsahuje nabídku mléčných koktejlů. **Proto bych navrhovala zavést několik druhů mléčných koktejlů a také doporučuji zamyslet se nad možností nabídky koktejlů připravovaných také ze zmrzliny**. Myslím, že v letních měsících by to zákazníci ocenili a také náklady na přípravu nejsou vysoké a nápojový lístek se stane zajímavějším.

Z průzkumu sice vyplynulo, že zákazníci jsou s cenami ve většině případů spokojeni, nicméně lidé na snížení ceny reagují vždy pozitivně, proto **doporučuji zavést lákavé cenové akce**, které upoutají více zákazníků. Pizzerie může také **poskytovat slevové poukázky** na další nákup při dosažení určité výše útraty. Jedním z návrhů je také **na tyto akce více upozorňovat zákazníky pomocí letáku ve schránkách**, či osobně přímo v prostorách pizzerie.

Pizzerie Balcanica je sice v provozu již od roku 2007, ale stále existuje mnoho lidí, kteří tuto pizzerii neznají, a proto navrhuji rozšířit reklamu. **Navrhuji, aby se majitelé zamysleli nad možností prezentovat pizzerii pomocí reklamy v rádiu.** Není to sice jedna z nejlevnějších možností, ale podle mého názoru by se o tomto pohostinském zařízení dozvědělo více lidí než pouze z blízkého okolí. Další možností reklamy je také **roznášení letáků do schránek či prezentace pizzerie v novinách.**

## 7. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zjištění konkurenční pozice pizzerie Balcanica v okrese Karviná. K tomuto závěru mi pomohl marketingový výzkum, který jsem prováděla, Porterova analýza konkurenčních sil a také poziční mapa. V rámci marketingového výzkumu jsem zvolila dvě metody: metodu pozorování, která mi pomohla porovnat vybrané pizzerie v okolí pizzerie Balcanica a také metodu dotazování hostů pizzerie.

V rámci pozorování jsem si vytvořila tabulku faktorů, na které jsem se zaměřila a způsob hodnocení. Toto pozorování jsem prováděla společně se 3 známými, kteří byli důkladně seznámeni s tímto pozorováním a společně semnou hodnotili jednotlivé faktory.

Dotazování jsem prováděla v pizzerii Balcanica, kam jsem umístila 200 dotazníků, které personál předkládal zákazníkům. Podstatné v tomto dotazníku bylo zjistit důležitost určitých faktorů při výběru pizzerie a také spokojenost s danými faktory v restauraci. Dále jsem se snažila zjistit, které pizzerie nejčastěji navštěvují nebo zda jim v nabídce pizzerie Balcanica něco chybí, jak často zde chodí a také odkud pocházejí.

Výsledky výzkumu jsem zpracovávala v programu Excel pomocí datové matice, díky níž jsem pak vytvořila potřebné grafy.

Některé výsledky jsem předpokládala, jako například nespokojenost s nabízeným sortimentem v jídelním lístku. Z těchto výsledků jsem následně sestavila návrhy a doporučení.

Majitelům pizzerie proto doporučuji rozšíření sortimentu v jídelním lístku zejména o pokrmy z kuřecího masa, z ryb, větší výběr polévek nebo palačinek. Tento krok by ocenilo více jak polovina mnou dotazovaných respondentů. Dále navrhuji zasílat zájemcům informace a týdenním poledním menu. Důležitým doporučením je také zlepšit osvětlení prostoru pizzerie, zejména pak v zadní nekuřácké místnosti, která působí tmavě. K dosažení většího prosvětlení doporučuji vymalovat nekuřáckou místnost na světlejší barvu než je stávající tmavě šedá. Myslím, že zavedení dveří do kuchyně, které by rozdělili místnost pizzerie a kuchyně je také na místě, jelikož není vhodné, aby zákazníci nahlíželi do kuchyně na přípravný proces jejich jídla. Navrhuji v kuřácké místnosti montáž odvětrávání, jelikož kouř z cigaret nemá kam unikat a proto, se udržuje stále v prostoru a bývá zde často až moc zakouřeno. V zimě navrhuji zajištění topení v místnosti, která se nachází u vstupních dveří. Dále by majitelé měli zajistit zprovoznění televize, která je umístěna v jedné z místností, ale dlouhou dobu je nefunkční. Jedním z návrhů je také zvýšení důrazu na čistotu v restauraci a

na vystupování obsluhujícího personálu k zákazníkům a s tím spojené zavedení knihy přání a stížností. Důležité zejména v letních měsících je zkvalitnění prostoru terasy. Dalším doporučením je dokončení webových stránek, na kterých chybí zejména nápojový lístek a také rozšíření fotogalerie pizzerie. S pizzou jsou zákazníci velmi spokojeni, proto je vhodné udržovat úroveň pizzy na stejně dobré úrovni jako doposud. Mezi mnoho dalších věcí, které je třeba vylepšit, patří vylepšení kvality zásobování, rozšíření nápojového lístku o mléčné či zmrzlinové koktejly. Dále navrhuji zavést lákavé cenové akce, na které je třeba více upozorňovat zákazníky pomocí letáků ve schránkách či osobně přímo v prostorách pizzerie. Jedním z doporučení je také rozšíření prezentace pizzerie pomocí reklamy v rádiu či novinách.

Doufám, že tato bakalářská práce přispěje k úspěšnému ukončení mého studia, ale také věřím, že bude inspirací pro majitele pizzerie Balcanica, a že některá má doporučení a návrhy budou v budoucnu realizovat.

## Seznam použité literatury

### Knihy:

- [1] BÁRTA V., PÁTÍK L., POSTLER M. *Retail marketing*. 1.vyd. Praha: Management Press 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [2] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7
- [3] BUREŠ, Ivan. *Ofenzivní marketing aneb Jak zaútočit na konkurenci*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 175 s. ISBN 80-7261-060-0
- [4] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 8024704471.
- [5] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [6] JIRÁSEK, J. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- [7] KOTLER, Philips. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Přel. Mgr. J. Langerová, Ing. V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452.
- [8] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 802470966.
- [10] PORTER, E. Michael. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. V. Irgl. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 8085605120.
- [11] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [12] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

### Internetové zdroje:

- [13] Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES. [online]. [cit. 2010-1-15]. Dostupný z WWW: [http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_or.cgi?ico=27843360&jazyk=cz&xml=1](http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=27843360&jazyk=cz&xml=1)
- [14] Pizzerie Balcanica. [online]. [cit. 2010-2-20]. Dostupný WWW: [www.lutynskapizzeria.cz](http://www.lutynskapizzeria.cz)

[15] Český statistický úřad. *Vybrané statistické údaje za obec Bohumín*. [online]. [cit. 2010-2-6]. Dostupný WWW:

[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola\\_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro\\_4382338=599051](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro_4382338=599051)

[16] Český statistický úřad. *Vybrané statistické údaje za obec Dolní Lutyně*. [online]. [cit. 2010-2-6]. Dostupný WWW:

[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola\\_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro\\_4382338=598968](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro_4382338=598968)

[17] Český statistický úřad. *Vybrané statistické údaje za obec Orlová*. [online]. [cit. 2010-2-6]. Dostupný WWW:

[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola\\_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro\\_4382338=599069](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro_4382338=599069)

[18] Český statistický úřad. *Vybrané statistické údaje za obec Dětmárovice*. [online]. [cit. 2010-2-6]. Dostupný WWW:

[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola\\_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro\\_4382338=598941](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro_4382338=598941)

[19] Český statistický úřad. *Charakteristika Moravskoslezského kraje*. [online]. [cit. 2010-2-6]. Dostupný WWW:

[http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/charakteristika\\_moravskoslezskeho\\_kraje](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/charakteristika_moravskoslezskeho_kraje)

[20] Český statistický úřad. *Nezaměstnanost karvinského regionu*. [online]. [cit. 2010-2-6]. Dostupný WWW:

[http://www.ostrava.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/casova\\_rada\\_vybrane\\_ukazatele\\_za\\_okres\\_karvina](http://www.ostrava.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_karvina)

[21] Český statistický úřad. *Hrubá měsíční mzda Moravskoslezského kraje*. [online]. [cit. 2010-2-6]. Dostupný WWW:

[http://www.brno.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/prumerna\\_mzda\\_v\\_moravskoslezskem\\_kraji\\_za\\_3\\_civrtleti\\_2009](http://www.brno.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_moravskoslezskem_kraji_za_3_civrtleti_2009)

[22] Český statistický úřad. *Míra inflace*. [online]. [cit. 2010-2-6]. Dostupný WWW:

[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

[23] Zákony ČR. [online]. [cit. 2010-1-29]. Dostupný z WWW:

<http://www.zakony.cz/?sekce=zakony&akce=prihlaseniSMS&cislo=235&rok=2004>

[24] Životní cyklus produktu. [online]. [cit. 2010-3-29]. Dostupný z WWW:

[http://halek.info/prezentace/marketing-cviceni/obrazky/08\\_zivotni\\_cyklus\\_800x600.gif](http://halek.info/prezentace/marketing-cviceni/obrazky/08_zivotni_cyklus_800x600.gif)



[25] Wikipedia. Cena [online]. [cit. 2010-3-5\ a]. Dostupný z WWW:  
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Cena>

**Ostatní zdroje:**

[26] Informace ze strany majitelů pizzerie

[27] Interní informace firmy

## **Seznam obrázků**

Obrázek 2.1 Nárůst nabídky v jídelním lístku .....	3
Obrázek 2.2 Organizační struktura.....	5
Obrázek 2.3 Nárůst počtu zaměstnanců .....	5
Obrázek 2.4 Měsíční obraty .....	6
Obrázek 2.5 Počet obyvatel .....	7
Obrázek 2.6 Přirozený přírůstek a saldo migrace .....	8
Obrázek 3.1 Základní produkt a doplňkové služby.....	16
Obrázek 3.2 Životní cyklus produktu .....	17
Obrázek 3.3 Pět Porterových konkurenčních sil .....	24
Obrázek 5.1 Důležitost ukazatelů při výběru pizzerie.....	35
Obrázek 5.2 Spokojenost s ukazateli pizzerie Balcanica .....	36
Obrázek 5.3 Poziční mapa .....	37
Obrázek 5.4 Nejčastěji navštěvované pizzerie.....	38
Obrázek 5.5 Vyhovující sortiment .....	39
Obrázek 5.6 Možnosti rozšíření jídelního lístku .....	40

## **Seznam tabulek**

Tabulka 4.1 Časový harmonogram pozorování .....	27
Tabulka 4.2 Časový harmonogram dotazníku .....	28

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

Nikola Kursová

Adresa trvalého pobytu studenta:

U koupaliště 648, 735 53, Dolní Lutyně

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Tabulka pro pozorování

Příloha č. 2 - Vyhodnocení pozorování

Příloha č. 3 - Dotazník

Příloha č. 4 - Grafy s výsledky výzkumu

Příloha č. 5 – Fotografie pizzerie Balcanica

**Příloha č. 1 – tabulka pro pozorování**

Faktor	Způsob hodnocení		Pizzerie
Restaurace			
Interiér	Hodnocení od 1 – 5; 1 = velmi pěkný; 5 = neuspokojivý		
Čistota	Hodnocení od 1 – 5; 1= velmi čistá; 5 = nedostačující		
První dojem	Hodnocení od 1 – 5; 1 = velmi dobrý; 5 = velmi špatný		
Cena	Hodnocení od 1 – 5; 1 = zcela přijatelná; 5 = zcela nepřijatelná		
Velikost	Hodnocení od 1 – 5; 1 = velká porce ; 5 = malá porce		
Chuť	Hodnocení od 1 – 5; 1 = výborná; 5 = neuspokojivá		
Vzhled	Hodnocení od 1 – 5; 1 = velmi vzhledná ; 5 = zcela nevzhledná		
Cena	Hodnocení od 1 – 5; 1 = zcela přijatelná; 5 = zcela nepřijatelná		
Množství	Hodnocení od 1 – 5; 1 = zcela nad míru; 5 = zcela pod míru		
Chuť	Hodnocení od 1 – 5; 1 = výborná; 5 = neuspokojivá		
Vzhled	Hodnocení od 1 – 5; 1 = velmi vzhledný; 5 = velmi nevzhledný		
Čekací doba	Hodnocení od 1 – 5; 1 = velmi krátká; 5 = velmi dlouhá		
Znalosti	Hodnocení od 1 – 5; 1 = velmi dobré; 5 = velmi špatné		
Ochota	Hodnocení od 1 – 5; 1 = velmi ochotná; 5 = zcela neochotná		
Rychlost	Hodnocení od 1 – 5; 1 = velmi rychlá; 5 = velmi pomalá		
Stejnokroj	ano	ne	
Karta	ano	ne	
Stravenky	ano	ne	
Ostatní			
Rozvoz	ano	ne	
Menu	ano	ne	

## Příloha č. 2 – Vyhodnocení pozorování

<b>Pizzerie</b>	<b>Balcanica</b>	<b>Alfredo</b>	<b>Silvie</b>	<b>Belfast</b>	<b>Le Café</b>
<i><b>Restaurace</b></i>					
<b>Interiér</b>	2,75	1	2	1	1
<b>Čistota</b>	2,5	1	1	2,25	1
<b>První dojem</b>	3	1	1,5	3,5	1
<i><b>Pizza</b></i>					
<b>Cena</b>	2	3,25	3	1	2,5
<b>Velikost</b>	1	4,75	4,75	1	3
<b>Chuť</b>	1,25	3,5	1,25	2,5	1,5
<b>Vzhled</b>	1,5	3,5	1	2,25	1,5
<i><b>Nápoj</b></i>					
<b>Cena</b>	2	4,5	4,5	2	2
<b>Chuť</b>	3	1	1,5	2	4
<b>Vzhled</b>	3	1,25	1,25	2	3
<i><b>Obsluha</b></i>					
<b>Čekací doba</b>	2,25	1,5	1,5	2,75	1,75
<b>Znalosti</b>	1	1,25	1,25	1,5	1,5
<b>Ochota</b>	3,25	1,25	1,75	2	1,25
<b>Rychlost</b>	2	1,5	1,75	2	1,75
<b>Stejnokroj</b>	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne
<i><b>Ostatní</b></i>					
<b>Platba kart.</b>	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
<b>Platba strav.</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Rozvoz</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Menu</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

## Příloha č. 3 – Dotazník

### Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku VŠB-TU a formou tohoto dotazníku si Vás dovoluji oslovit, za účelem zpracování bakalářské práce, týkající se analýzy konkurence pizzerií. Tento dotazník je anonymní, tudíž veškerá data budou použita pouze pro tuto bakalářskou práci a nebudou poskytnuta či zneužita k jiným účelům. **Při vyplňování postupujte prosím tak, že zakroužkujete číslo jedné Vámi zvolené odpovědi, či zakroužkujete příslušnou kolonku, není-li uvedeno jinak.**

Předem Vám děkuji za Vaši spolupráci, ochotu a čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Nikola Kursová

#### 1. Jak jsou pro Vás důležité následující ukazatele při výběru pizzerie? (1- velmi důležité, 5 – nepodstatné)

1.1 nabízený sortiment	1	2	3	4	5
1.2 úroveň cen	1	2	3	4	5
1.3 vzhled interiéru	1	2	3	4	5
1.4 doba čekání na jídlo	1	2	3	4	5
1.5 nekuřácká místnost	1	2	3	4	5
1.6 ochota personálu	1	2	3	4	5
1.7 čistota toalety	1	2	3	4	5
1.8 možnost parkování před restaurací	1	2	3	4	5
1.9 možnost platby kartou či stravenkami	1	2	3	4	5

#### 2. Které pizzerie v okolí nejčastěji navštěvujete? (možno zaškrtnout více odpovědí)

- 2.1 Pizzerie Balcanica
- 2.2 Ristorante Alfredo
- 2.3 Belfast Restaurant
- 2.4 Silvie Restaurant

2.5 Restaurace Le Café

2.7 Jiné (uved'te).....

**3. Vyhovuje Vám nabízený sortiment v jídelním lístku? (Pokud ano, přejděte na otázku č. 5)**

3.1. Ano

3.2. Ne

**4. Které položky byste v jídelním lístku uvítali?**

4.1 Pokrmy z kuřecího masa

4.2 Pokrmy z vepřového masa

4.3 Pokrmy z hovězího masa

4.4 Pokrmy z ryb

4.5 Větší výběr polévek

4.6 Palačinky

4.7 Jiné(uved'te).....

**5. Jak jste spokojeni s následujícími ukazateli pizzerie Balcanica? (1- velmi spokojen, 5- velmi nespokojen)**

1.1 nabízený sortiment	1	2	3	4	5
1.2 úroveň cen	1	2	3	4	5
1.3 vzhled interiéru	1	2	3	4	5
1.4 čekací doba na jídlo	1	2	3	4	5
1.5 ochota personálu	1	2	3	4	5
1.6 znalosti personálu	1	2	3	4	5
1.7 čistota restaurace	1	2	3	4	5
1.8 spokojenost s vybraným jídlem	1	2	3	4	5

**6. Jak často navštěvujete pizzerii Balcanica?**

6.1 1x až několikrát týdně

6.2 1x až několikrát měsíčně

6.3 méně často

6.4 jsem tady poprvé



**7. Jakého jste pohlaví?**

7.1 Muž

7.2 Žena

**8. Do které věkové kategorie patříte?**

8.1 do 26 let

8.2 27 – 36 let

8.3 37 – 50 let

8.4 50 a více let

**9. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

9.1 základní

9.2 vyučen

9.3 vyučen s maturitou

9.4 středoškolské s maturitou

9.5 vyšší odborné

9.6 vysokoškolské

**10. Kde bydlíte?**

10.1 Dolní Lutyně

10.2 Dětmarovice

10.3 Orlová

10.4 Bohumín

10.5 Jiné (uved'te).....

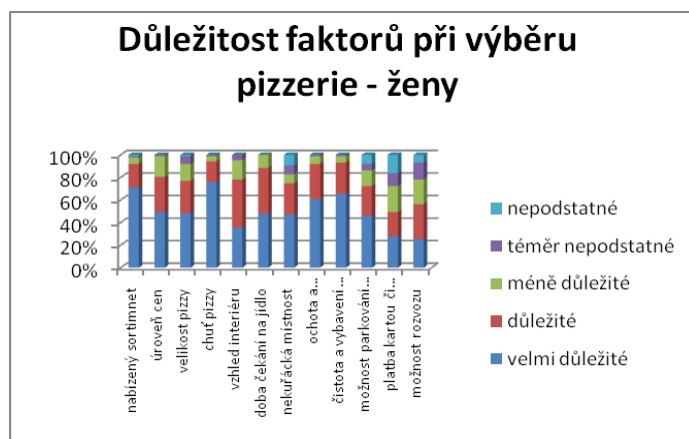
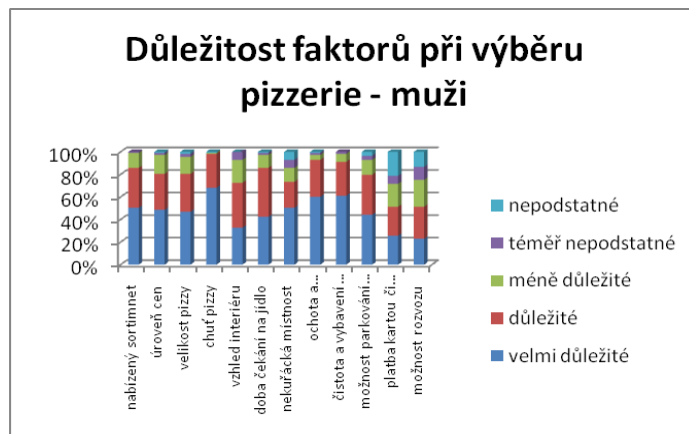
**11. Pokud máte návrhy či doporučení na vylepšení pizzerie zde máte možnost se vyjádřit.**

.....

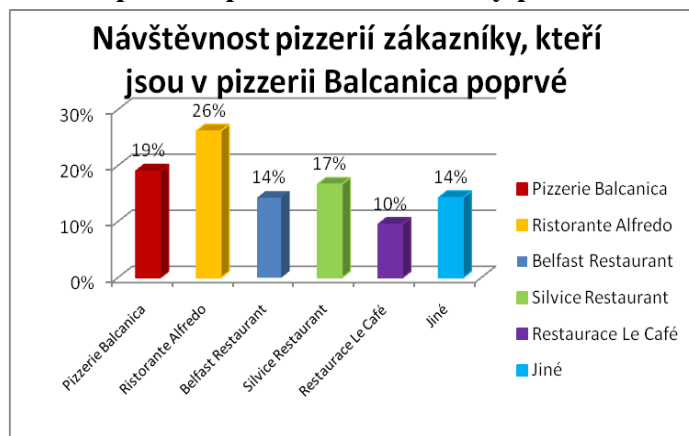
.....

## Příloha č. 4 – Grafy s výsledky výzkumu

### Důležitost ukazatelů při výběru pizzerie dle pohlaví

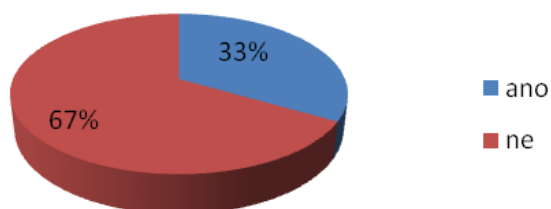


### Návštěvnost pizzerií prvotními zákazníky pizzerie Balcanica

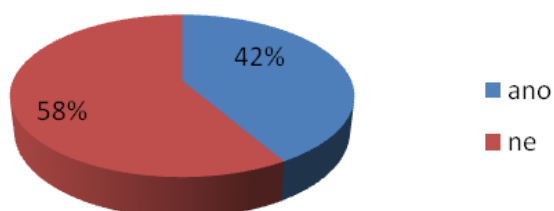


## Spokojenost se sortimentem dle pohlaví

### Spokojenost se sortimentem v jídelním lístku - ženy

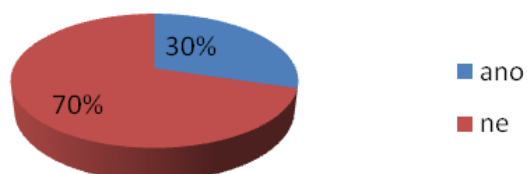


### Spokojenost se sortimentem v jídelním lístku - muži

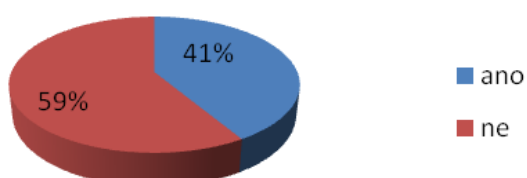


## Spokojenost se sortimentem dle četnosti návštěv

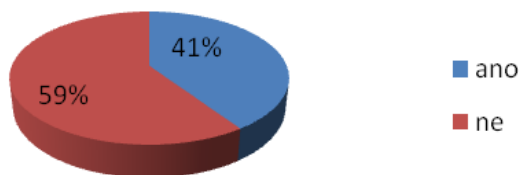
### Spokojenost se sortimentem - hosté, kteří navštěvují pizzerii 1x až několikrát týdně



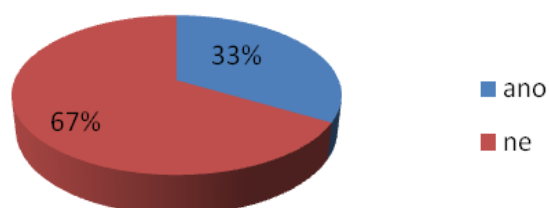
### Spokojenost se sortimentem - hosté, kteří navštěvují pizzerii 1x až několikrát měsíčně



### Spokojenost se sortimentem - hosté, kteří navštěvují pizzerii méně často

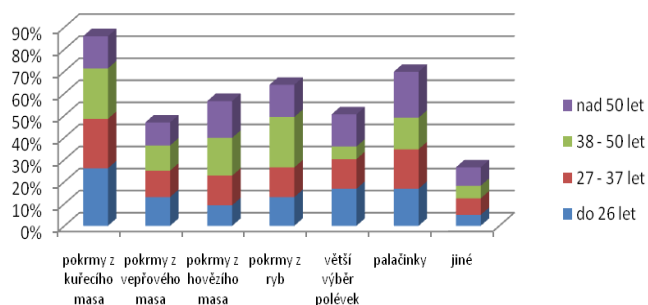


### Spokojenost se sortimentem - hosté, kteří zde byli poprvé



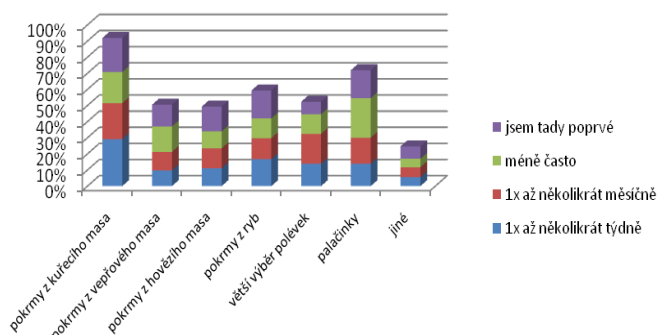
### Rozšíření jídelního lístku dle věku

Rozšíření sortimentu dle věku



### Rozšíření jídelního lístku dle četnosti návštěv

Rozšíření sortimentu dle četnosti návštěv



**Příloha č. 5 Obrázky pizzerie Balcanica**



